

Kranner, Monika

**Kommunikationsmanagement in Zeiten von
Unternehmenskrisen unter besonderer Berücksichtigung der
Krisenprävention**

BACHELORARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Vasoldsberg, 2010

Kranner, Monika

**Kommunikationsmanagement in Zeiten von
Unternehmenskrisen unter besonderer Berücksichtigung der
Krisenprävention**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Vasoldsberg, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. Klaus Vollert

Zweitprüfer: Dr. Roland Raithel

Diese Arbeit widme ich in Dankbarkeit

meinen beiden Töchtern

Julia Kranner und Marie Kranner

für euer Verständnis und die Rücksichtnahme
während meiner Studienzeit
für euer Daumendrücken und
für eure Selbständigkeit.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| INHALTSVERZEICHNIS..... | I |
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS | III |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS..... | IV |
| | |
| 1. Einleitung..... | 1 |
| 2. Problemstellung und Zielsetzung | 2 |
| 3. AVL- DiTEST – Das Unternehmen | 4 |
| 4. Grundlagen | 6 |
| 4.1 Kommunikation | 6 |
| 4.1.1.Kommunikation als Information und Interaktion..... | 7 |
| 4.1.2 Anspruchsgruppen – Stakeholder | 8 |
| 4.2 Unternehmenskommunikation | 10 |
| 4.2.1 Begriffliche Grundlagen nach Manfred Bruhn | 10 |
| 4.2.2 Kommunikation als Baustein des Marketingmix | 11 |
| 4.2.3 Sozialwissenschaftliche Betrachtungsweise | 12 |
| 4.2.4 Funktionsfelder der Unternehmenskommunikation | 14 |
| 4.3 Public Relations | 15 |
| 4.3.1 Zielgruppen der Public Relations | 18 |
| 4.3.2 PR – ein gesellschaftspolitisches Instrument | 20 |
| 4.3.3 Das Unternehmensimage | 21 |
| 5. „Krise“ und „Unternehmenskrise“ | 23 |
| 5.2 Krisenarten | 25 |
| 5.2.1 Die überraschende Krise | 25 |
| 5.2.2 Die wellenförmige Krise | 25 |
| 5.2.3 Die schleichende Krise | 26 |
| 5.3 Krisenursachen | 27 |
| 5.4 Krisenmanagement | 28 |
| 5.5 Krisenkommunikation - Managementfunktion | 29 |

| | |
|---|-----------|
| 5.6 Krisenkommunikation - Medien | 33 |
| 5.6.1 Kommunikationsinstrumente | 34 |
| 5.6.2 Integrierte Unternehmenskommunikation | 35 |
| 5.7 Krisenkommunikation im Internet | 36 |
| 5.8 Die Psychologie der Krise | 38 |
| 5.8.1 Glaubwürdigkeit und Ängste | 41 |
| 5.8.2 Vertrauen | 44 |
| 5.8.3 Gerüchte | 46 |
| 6. Krisenprävention | 48 |
| 6.1 Initialisierungsphase | 51 |
| 6.2 Profiling | 53 |
| 6.2.1 Relevantes Umfeld | 53 |
| 6.2.2 Risikopotenzial des Kernproduktes | 55 |
| 6.2.3 Methoden | 55 |
| 6.2.4 Bewertung | 55 |
| 6.3 Krisenkommunikationsplan | 56 |
| 6.3.1 Workflow - Organisation | 57 |
| 6.3.2 Basis Informationen | 59 |
| 6.3.3 Aktionsplan | 59 |
| 6.3.4 Darksite | 60 |
| 6.3.5 Krisenmanual | 60 |
| 6.4 Implementierung und Training | 60 |
| 6.5 Proaktives Issues Management und Reputation | 62 |
| 7. Nach der Krise (Fallbeispiel) | 64 |
| 8. Fazit | 67 |
| ANHANG | VI |
| LITERATURVERZEICHNIS | XXXIV |
| EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG..... | XXXVII |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------------------|--------------------------------------|
| PR | Public Relations |
| CIM | Corporate Identity Management |
| WWW | World Wide Web |
| u.a. | unter anderem |
| CEO | chief executive officer |
| M & A | Mergers & Aquisitions |

Abbildungsverzeichnis

| Abbildung | Seite |
|---|--------------|
| Abbildung 1: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen seit 1999 der AVL DiTEST. (Quelle: Pressemappe 2009, 1999-2009: 10. Jahre AVL DiTEST, www.avlditest.com) | 5 |
| Abbildung 2: PR im Marketing-Mix – Aufgaben und Instrumente (Quelle: Hoffmann, Beate und Müller Christian. Public Relations kompakt, Konstanz, 2008) | 12 |
| Abbildung 3: Bereiche Der Unternehmenskommunikation. (Quelle: Mast, Claudia. Unternehmenskommunikation, Stuttgart, 2008)..... | 14 |
| Abbildung 4: Funktionsfelder der Unternehmenskommunikation. (Quelle: Mast, Claudia. Unternehmenskommunikation, Stuttgart, 2008) | 15 |
| Abbildung 5: Kontaktfelder eines Unternehmens. (Quelle: Avenarius, Horst. Public Relations. Die Grundform der Gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt, 2000, S 181)..... | 19 |
| Abbildung 6: Kommunikation ist ein wesentlicher Faktor der Imagebildung. (Quelle: Immerschitt, Wolfgang. Profil durch PR. Strategische Unternehmenskommunikation – vom Konzept zur CEO-Positionierung, Wiesbaden, 2009, S 20)..... | 22 |
| Abbildung 7: Verlauf einer Krise bei positiver Krisenkommunikation. (Quelle: Garth, Arnd Joachim. Krisenmanagement und Kommunikation, Das Wort ist Schwert – die Wahrheit Schild, Wiesbaden, 2008) | 24 |
| Abbildung 8: Krisenachteck. (Quelle: PRGS – Unternehmensberatung für Politik und Krisenmanagement, in Ditges, Florian; Höbel, Peter; Hofmann, Thorsten: Krisenkommunikation , Konstanz, 2008, S71) | 27 |

| | |
|--|-----------|
| Abbildung 9: Kommunikationsstrategie. (Quelle: Hering, Ralf; Schuppener, Bernd; Schuppener, Nina. Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen, Göttingen, 2009, S 148) | 36 |
| Abbildung 10: Das Eisberg-Modell der Krisenkommunikation (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Garth, Arnd Joachim. Krisenmanagement und Kommunikation, Das Wort ist Schwert – die Wahrheit Schild, Wiesbaden, 2008, Bild: http://www.ferniss.eu , 6.2.2010) | 40 |
| Abbildung 11: Module der Krisenprävention. (Quelle: Neujahr, Elke. PR in schwierigen Zeiten, SOS-Krise souverän – orientiert – sicher, München, 2005 S 87)..... | 50 |
| Abbildung 12: Ausrichtung von PR-Strategien. (Quelle: Mast, Claudia. Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart, 2008, S 136)..... | 52 |
| Abbildung 13: Relevantes Umfeld. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ditges, Florian; Höbel, Peter; Hofmann, Thorsten: Krisenkommunikation, Konstanz, 2008, S68) | 54 |
| Abbildung 14: Krisenmatrix. (Quelle: PRGS – Unternehmensberatung für Politik und Krisenmanagement, in Ditges, Florian; Höbel, Peter; Hofmann, Thorsten: Krisenkommunikation, Konstanz, 2008, S 73)..... | 56 |
| Abbildung 15: Krisenkommunikationsplan. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Möhrle, Hartwin; Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen, Ein Handbuch von Profis für Profis, Frankfurt am Main, 2007, S 169) | 57 |
| Abbildung 16: Phasen des Issues Management (Quelle: Mast, Claudia. Unternehmenskommunikation; Ein Leitfaden; Stuttgart, 2008, S 109; In Anlehnung an Liebl 2000,S 71) | 63 |

1. Einleitung

Ob Immobilien- Finanz- Bank- oder Wirtschaftskrise, seit dem Jahr 2007 begleitet uns das Wort „Krise“ ununterbrochen. Wir erleben gerade eine Finanz- und Wirtschaftskrise von weltweitem Ausmaß, welche auch mit der Weltwirtschaftskrise des Jahres 1929 verglichen wird.¹⁾

In der Medienberichterstattung gehört die „Krise“ zum täglichen Sprachgebrauch und weder Unternehmen noch Privatpersonen können sich diesem Thema im Moment entziehen. Mag sein, dass sich in der Öffentlichkeit inzwischen eine Art „Krisenresistenz“ ausgebildet hat. Ein Medienbericht über beispielsweise die Kündigung von 200 Mitarbeitern eines Unternehmens hätte noch vor zwei Jahren einen Skandal in der Öffentlichkeit ausgelöst und wird jetzt als „normal“ hingenommen, das mediale Interesse ist gesunken. Dennoch ist gerade heute die *Qualität der Krisenkommunikation* eines Unternehmens für den Verlauf und vor allem den Ausgang der Krise *jetzt* entscheidender denn je.

Die derzeitige wirtschaftliche Situation hat veränderte Rahmenbedingungen für die Kommunikation aller Unternehmen geschaffen. Unabhängig davon, ob ein Unternehmen erfolgreich oder krisengebeutelt ist, die Wirtschaftskrise wirkt wie ein Beschleuniger. Professionelle und gute Kommunikationsarbeit kann jetzt viel schneller mehr bewegen und positiv nach innen und außen wirken als zuvor. Stärken eines Unternehmens können in düsterer Umgebung wesentlich besser zum Leuchten kommen. Positive Meldungen liefern einen perfekten Aufhänger für PR-Kampagnen.²⁾

¹⁾ Vgl. Galbraith, John Kenneth;
Der große Crash 1929 – Ursachen Verlauf Folgen, 4. Völlig überarbeitete Neuauflage,
München 2008, S7-20;

²⁾ Vgl. Westphal, Susanne;
Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten; 1. Auflage, Weinheim, 2003, S 15;

Doch leider verhält es sich mit dem Gegenteil ebenso. In Krisenzeiten wird einem Unternehmen ein schlechtes Betriebsergebnis oder die Tatsache, dass Mitarbeiter gekündigt werden, eher verziehen, als unprofessionelle Kommunikationsarbeit.³⁾

2. Problemstellung und Zielsetzung

„Kommunikation in Krisen – Krisen in der Kommunikation?“⁴⁾

Durch zu langsame und falsche Kommunikation in Krisenzeiten entstehen den Unternehmen erhebliche wirtschaftliche Schäden.

Zum Zeitpunkt des Eintretens der Katastrophe lässt die moderne Medienwelt, in welcher Nachrichten, Meinungen, Interpretationen und Gerüchte rasant verbreitet werden, sehr wenig Zeit sich auf eine Krise einzustellen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Der Schock kann lähmen oder zur Panik verleiten, beides erweist sich für einen kontrollierten und professionellen Umgang mit einer Krise nicht als hilfreich. Vielfach wird in plötzlich und unerwartet auftretenden Krisensituationen gänzlich falsch gehandelt. Die sogenannte „Vogel Strauß Taktik“ (den Kopf in den Sand stecken und warten bis das Schlimmste vorüber ist) funktioniert meist ebenso wenig wie die „Salamitaktik“ (nur das zugeben was ohnehin schon im Rampenlicht der Öffentlichkeit steht).⁵⁾

Ganz im Gegenteil, durch solche Fehler besteht die Gefahr, dass ein Unternehmen zum „Spielball der Medien“ wird und gänzlich die Möglichkeit verliert, die Entwicklungsdynamik zu beeinflussen, geschweige denn diese zu steuern.

³⁾ Vgl. Westphal, Susanne;
Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten; 1. Auflage, Weinheim, 2003, S 14 f;

⁴⁾ Vgl. Ditges, Florian; Höbel, Peter; Hofmann, Thorsten;
Krisen- kommunikation; Konstanz, 2008, S 7;

⁵⁾ Vgl. Möhrle, Hartwig;
Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – Ein Handbuch von Profis für Profis; Frankfurt am Main, 2007, S 12 – 15;

Um als Unternehmen gewappnet zu sein und eine derartige Situation erst gar nicht entstehen zu lassen, ist die Implementierung professioneller Krisenprävention unbedingt nötig.

Ich möchte in meiner Bachelorarbeit einen Schwerpunkt auf die Krisenprävention im Bereich der internen und externen Unternehmenskommunikation legen. Nach einer genauen Betrachtung der Grundlagen und Begriffsdefinitionen, sollen die Möglichkeiten, Krisenbewusstsein und eine möglichst hohe Sensibilisierung für Krisenursachen und Krisensymptome in einem Unternehmen zu implementieren, aufgezeigt und kritisch betrachtet werden.

Es soll die Möglichkeit ein „Frühwarnsystem“ in einem Unternehmen aufzubauen untersucht werden. Dieses soll ermöglichen, eine herannahende Krise frühzeitig zu erkennen, den so gewonnenen Handlungsspielraum zu nutzen, um durch eine rechtzeitige Intervention eine Eskalation vermeiden zu können. Selbstverständlich wird nicht in allen Fällen eine krisenhafte Entwicklung vermeidbar sein und die für die Kommunikation im Unternehmen Verantwortlichen werden an ihre Grenzen stoßen.⁶⁾

Anknüpfend an jene Erkenntnisse soll auch „die Zeit nach der Krise“ beleuchtet werden. Die Krise als „Chance zum Neubeginn“ oder als „Chance zum Wandel“ zu nutzen und nach außen zu kommunizieren, ist genauso eine Möglichkeit und Herausforderung wie die Krise als Beginn einer „Rückbesinnung auf die Wurzeln“ zu nutzen.

Entscheidend erscheint mir auch die Frage, ob und wie es möglich ist, Erfahrungen aus einer überstandenen Krise in die konstante Krisenprävention eines Unternehmens zu implementieren und so den Präventionsprozess ständig weiter zu entwickeln und zu verbessern.

⁶⁾ Vgl. Hoffmann, Petra u.a. ;

Krisenprävention – Gefahren erkennen und Chancen ergreifen, in Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – Ein Handbuch von Profis für Profis; Frankfurt am Main, 2007, S 164;

Als wichtig erachte ich auch eine Verbindung von Theorie und Praxis herzustellen. Die theoretische Aufarbeitung und Betrachtung des Themas Krisenkommunikation und im Speziellen die Krisenprävention sind eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation in Zeiten einer Krise. Entscheidend ist jedoch die praktische Umsetzung. Möglicherweise werden sich manche Theorien als „leichter gesagt als getan“ erweisen, andere Erkenntnisse werden aber vielleicht durch den Blick in die Praxis noch ergänzt oder vervollständigt.

In diesem Zusammenhang werde ich den Praxisbezug u.a. durch die Firma AVL DiTEST in meiner Bachelorarbeit herstellen.

3. AVL DiTEST – Das Unternehmen

Die Firma AVL DiTEST Fahrzeugdiagnose GmbH, mit Sitz in Graz, wurde im Jahr 1999 als rechtlich eigenständiges Unternehmen innerhalb der AVL Holding gegründet. Das Unternehmen hat sich heute als einer der weltweit führenden Anbieter von Fahrzeugprüftechnik etabliert und rüstet Werkstätten und Prüfzentren mit Testsystemen und Diagnosetechnik nach dem neuesten Stand der Technik aus.⁷⁾

Mit zu Beginn 35 Mitarbeitern, ausschließlich in Graz, wurde im Gründungsjahr ein Gesamtumsatz von 7,1 Millionen Euro erzielt.

Der konsequenten Wachstumsstrategie des Managements ist es zu verdanken, dass die AVL DiTEST mit Ihren Tochtergesellschaften in Frankreich, Deutschland und China, im Jahr 2008 einen Gesamtumsatz in Höhe von 43,0 Millionen Euro erwirtschaftete. Durch die Übernahme der deutschen Firmen Grundig und Pierburg im Jahr 2003 stieg die Mitarbeiterzahl erstmals stark an und wurde weiter ausgebaut. Im Jahr 2008 wurden bei AVL DiTEST 204 Mitarbeiter beschäftigt, 79 davon in Graz.

⁷⁾ Vgl. DiTEST Fahrzeugdiagnose GmbH
<http://www.avlditest.de/Fakten.154.0.html>, 2008, verfügbar am 15.05.2010.

Die Internationalisierung von AVL DiTEST schafft Arbeitsplätze in Österreich (Graz)

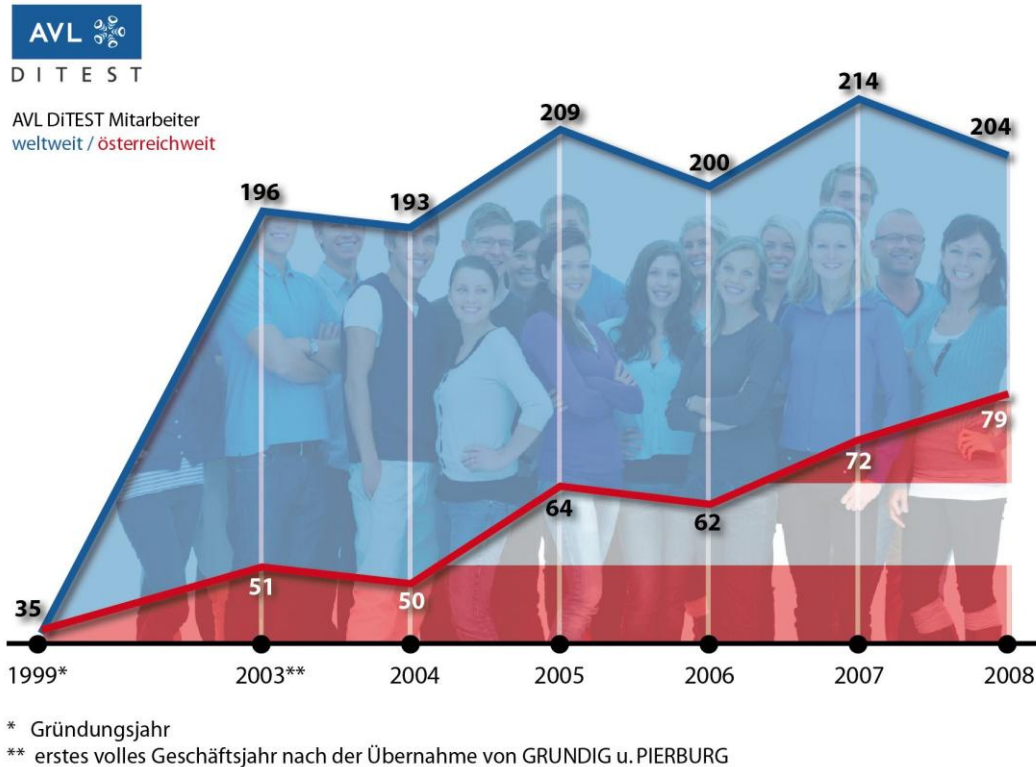


Abb. 1: Entwicklung der Mitarbeiterzahl seit 1999 AVL DiTEST

Neben den Tochtergesellschaften und Joint Ventures, ist das Unternehmen mittlerweile in über 50 Ländern weltweit präsent.

Die Exportquote beträgt 97 %.⁸⁾

(Siehe Anhang 14, AVL-DiTEST Pressemappe 2009).

Die Leitung des Unternehmens liegt in den Händen von Herrn DI Gerald Lackner, Vorsitzender der Geschäftsführung.

⁸⁾ Vgl. DiTEST Fahrzeugdiagnose GmbH
http://www.avlditest.de/fileadmin/image/pdf_deutsch/AVL_DiTEST-Pressemappe-20090911.pdf, 2009, verfügbar am 15.05.2010 – siehe Anlage.

Gerade das aktuelle Umfeld der weltweiten Krise der Automobilindustrie, sowohl im Produktions- als auch im Zulieferbereich, stellt natürlich auch für die Firma AVL DiTEST eine Herausforderung dar. Der Geschäftsleitung ist die Relevanz einer gut geplanten Unternehmenskommunikation und die Notwendigkeit sich mit der Krise auseinanderzusetzen vollkommen bewusst.

„Es ist als würde man, an einer Straße entlang gehen, an deren Seiten Bomben explodieren, und man versucht trotzdem den geraden Weg nicht zu verlassen und weiterzugehen, um möglichst schnell und unbeschadet zum Ziel zu kommen,“ so DI Gerald Lackner im Gespräch.⁹⁾

4. Grundlagen

4.1 Kommunikation

Bei der Definition des Begriffes *Kommunikation* führt am bekannten Kommunikationsforscher, Psychoanalytiker, Soziologen, Philosophen, Paul Watzlawick, wohl kein Weg vorbei.

Er bezeichnet Kommunikation als eine „...Conditio sine qua non menschlichen Lebens und gesellschaftlicher Ordnung“. ¹⁰⁾ Vom ersten Tag an beginnt der Mensch Kommunikation zu erlernen, ohne dass es ihm bewusst wird. ¹¹⁾

Das *Material* jeglicher Kommunikation besteht keineswegs nur aus Worten, sondern ebenso aus paralinguistischen Phänomenen wie beispielsweise Tonfall, Tempo und Pausen. Darüberhinaus sind Körperhaltung, und Körpersprache unter anderem auch eine mögliche Art zu kommunizieren. Zusammenfassend ist jede Art von *Verhalten* bereits Kommunikation.

⁹⁾ Lackner, Gerald.

AVL DiTEST, Persönliches Gespräch am 23.10.2009, Graz.

¹⁰⁾ Watzlawick, Paul.

Menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien, Bern, 2007, S 13.

¹¹⁾ Vgl. Watzlawick, Paul.

Menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien, Bern, 2007, S 13.

Man kann sich daher nicht *nicht* verhalten was zu Watzlawick's Schluss, dass man wie immer man es auch versuchen mag, nicht *nicht* kommunizieren kann.¹²⁾

Diese Erkenntnis ist im besonderen Maße im Bereich der Krisenkommunikation wichtig. Gerade in Krisenzeiten, in denen sich beispielsweise Unsicherheiten und Ängste in der Belegschaft etabliert haben, wird nicht nur auf die Worte des Managements alleine genau geachtet, sondern auch auf jegliches *Verhalten* der handelnden Personen.

4.1.1 Kommunikation als Information und Interaktion

Der Einsatz der kommunikativen Aktivitäten richtet sich nach dem Kommunikationsziel. Kommunikation wird häufig zu Informationszwecken eingesetzt.¹³⁾

Im Gegensatz zur Kommunikation als **Information** oder Mitteilung, (message) welche einseitig erfolgt, sprechen wir von der Kommunikation als **Interaktion** bei welcher ein wechselseitiger, symmetrischer Ablauf von Mitteilungen zwischen zwei oder mehreren Personen stattfindet.¹⁴⁾

Kommunikation als Information dient vorwiegend zur schnellen Unterrichtung einer Bezugsgruppe oder der Öffentlichkeit von einfachen Mitteilungen, welchen eine Interaktion nicht sinnvoll oder unmöglich ist.

Der Terminus „Interaktion“ weist in seiner formalen Bedeutung auf eine Wechselwirkung der Aktionen und Reaktionen zwischen zwei oder mehreren Größen hin. Das „doppelseitige Geschehen“ ist somit der zentrale Punkt jedes Interaktionsprozesses.¹⁵⁾

¹²⁾ Vgl. Watzlawick, Paul.

Menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien, Bern, 2007, S 51.

¹³⁾ Vgl. Bruhn, Manfred.

Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München, 2005, S 8.

¹⁴⁾ Vgl. Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin und Don D. Jackson.

Menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien, Bern, 2007, S 50ff.

¹⁵⁾ Vgl. Burkart, Roland.

Kommunikations-Wissenschaft. Grundlagen und Problemfelder, Wien, 2002, S30f.

Im Unterschied zu Paul Watzlawik, ist Reinhard Burkart der Auffassung, dass von Kommunikation erst dann gesprochen werden kann, wenn es sich um einen wechselseitig stattfindenden Prozess der *Bedeutungsvermittlung* handelt.

Für Burkart ist Kommunikation auch an eine vollzogene Bedeutungsvermittlung gebunden.¹⁶⁾

In einer Krisensituation müssen beide hier beschriebenen Kommunikationsformen angewandt werden.

Die Wahl der Kommunikationsform richtet sich nach der jeweiligen Situation. Oftmals wird zu Beginn einer Krise die Kommunikation als Information eingesetzt wenn es gilt, Informationen möglichst rasch weiterzugeben und Sachverhalte darzustellen. In weiterer Folge aber ist die Kommunikation als Interaktion nötig, um Offenheit und Gesprächsbereitschaft zu demonstrieren, um Vertrauen herzustellen oder wieder zu erlangen.

4.1.2 Anspruchsgruppen – Stakeholder

In den Wirtschaftswissenschaften findet der Begriff der „Anspruchsgruppe“ oder auch „Stakeholder“ heute breite Verwendung. Stakeholder-Value-Konzepte beruhen auf der Grundidee, die für ein Unternehmen relevanten Gruppierungen, wie beispielsweise Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten ebenso wie übergeordnete Gruppierungen, dazu zählen beispielsweise Gesellschaft und Politik, in der Unternehmensführung zu beachten.¹⁷⁾

¹⁶⁾ Vgl. Burkart, Roland.

Kommunikations-Wissenschaft. Grundlagen und Problemfelder, Wien, 2002, S32f.

¹⁷⁾ Vgl. Siems, Florian U., Manfred Brandstätter und Herbert Götzner.

Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation. Neue Ansätze zu Kunden- Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, 2008, S 9.

Beat F. Schmid definiert den Begriff folgendermaßen: „Anspruchsgruppen, englisch Steakholder, definieren sich dadurch, dass sie in irgendeiner Form in die Unternehmenstätigkeit einbezogen oder durch diese direkt oder indirekt betroffen sind.“¹⁸⁾

Der Gegenpol der Stakeholder-Value-Konzepte sind Shareholder-Value-Konzepte. Diese verfolgen lediglich eine Fokussierung auf die Kapitalgeber und die wichtigsten Werttreiber eines Unternehmens.

So wie in den Unternehmen heute getrennte Managementbereiche für die einzelnen Anspruchsgruppen etabliert sind (Marketing Management = Anspruchsgruppe Kunden, Human Ressource Management = Anspruchsgruppe Mitarbeiter, Financial Management = Anspruchsgruppe Kapitalgeber), ist es auch in der Kommunikation nötig, anspruchsruppen-spezifische Kommunikationspolitik zu betreiben.¹⁹⁾

Das Verhalten und Handeln der Stakeholder ist für das Unternehmen von größter Wichtigkeit. Überall wo dieses Verhalten und Handeln beeinflussbar ist, kann es gelenkt oder entwickelt werden.²⁰⁾

Insbesondere in Krisenzeiten muss die Kommunikation auf die jeweilige Anspruchsgruppe abgestimmt sein.

¹⁸⁾ Schmid, Beat F. und Boris Lyczek.

Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden, 2006, S 67.

¹⁹⁾ Vgl. Siems, Florian U., Manfred Brandstätter und Herbert Götzner.

Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation. Neue Ansätze zu Kunden- Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, 2008, S 9.

²⁰⁾ Vgl. Schmid, Beat F. und Boris Lyczek.

Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, Wiesbaden, 2006, S 67.

4.2 Unternehmenskommunikation

Kommunikation ist in einem Unternehmen überall zu finden und nur schwer abzugrenzen.

Kommunikation wird in vielen Unternehmensbereichen wie beispielsweise in der Arbeitsorganisation, der Führung, im Marketing und nicht zuletzt im Bereich PR mit behandelt und es entsteht dadurch eine Vielzahl an Begriffen zur Umschreibung der Kommunikationsprozesse.²¹⁾

4.2.1. Begriffliche Grundlagen nach Manfred Bruhn

Um die Besonderheiten und auch die Problemstellungen der Unternehmenskommunikation in ihrer Komplexität nachvollziehen zu können, ist ein präzises Verständnis zentraler Begriffe der Kommunikation wichtig.

- **„Kommunikation** bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzung.“²²⁾
- **„Unternehmens- und Marketingkommunikation** umfasst die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und – maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen, Produkte und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.“²³⁾

²¹⁾ Vgl. Mast, Claudia, Simone Huck und Karoline Güller. Kundenkommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart, 2005, S 37.

²²⁾ Bruhn, Manfred;
Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München, 2005, S 3 - 5.

²³⁾ Bruhn, Manfred;
Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München, 2005, S 3 - 5.

- „**Kommunikationsmaßnahmen** sind sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunikationstreibenden Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden.“²⁴⁾
- „**Kommunikationsinstrumente** sind das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit.“²⁵⁾
- „**Zielgruppen der Kommunikation** sind die mittels des Einsatzes des kommunikationspolitischen Instrumentariums anzusprechenden Adressaten (Rezipienten) der Unternehmenskommunikation.“²⁶⁾

4.2.2. Kommunikation als Baustein des Marketingmix

Kommunikation, insbesondere die Kommunikationspolitik, ist ein Teil des Marketingmix. Dabei handelt es sich um eine Vierer-Systematik zur Systematisierung der in einem Unternehmen zur Verfügung stehenden Marketinginstrumente, welche sich weitgehend durchgesetzt hat.²⁷⁾



Eine der Hauptaufgaben der Unternehmenskommunikation ist es also, Informationen und Inhalte an die Frau und den Mann zu bringen, um Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen zu steuern.

²⁴⁾ Ebenda, S 3 – 5.

²⁵⁾ Ebenda, S 3 – 5.

²⁶⁾ Bruhn, Manfred;
Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München, 2005, S 3 - 5.

²⁷⁾ Vgl. Becker, Jochen;
Marketing-Konzeption. Grundlage des ziel- strategischen und operativen Marketing-Managements, 9. Ausgabe., München, 2009, S 487f.

Um diese Aufgabe erfüllen zu können, bedarf es des Einsatzes vieler Bereiche der internen und externen Kommunikation:

| Aufgaben der Unternehmenskommunikation | |
|--|-----------------------|
| Interne Kommunikation | Externe Kommunikation |
| Persönlicher Kontakt und Dialog (Mitarbeitergespräche, Betriebsversammlungen) | Public Relations |
| Printmedien | Klassische Werbung |
| Digitale Medien | Verkaufsförderung |
| Events | Direktmarketing |
| Wissensmanagement | Eventkommunikation |
| | Messekommunikation |
| | Sponsoring |

Abb. 2: PR im Marketing-Mix Aufgaben und Instrumente

Die Kommunikationspolitik im *Marketing-Mix* lässt sich grundsätzlich in die beiden Teilbereiche

- *Absatzwerbung* (Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, klassische Werbung, Direktmarketing, Messen, Online-Marketing, Telefon-Marketing etc.) und
- *Public Relations* (Sponsoring, Events, Online-PR, Corporate Publishing etc.)

unterteilen. Public Relations lassen sich nicht mehr auf Medienarbeit und Öffentlichkeitsarbeit reduzieren.²⁸⁾

4.2.3. Sozialwissenschaftliche Betrachtungsweise

Die Betrachtungsweise Manfred Bruhns und die anderer wirtschaftswissenschaftlicher Publikationen prägen die Auseinandersetzung mit der Organisations- bzw. Unternehmenskommunikation in hohem Maße.

²⁸⁾ Vgl. Hoffmann, Beate und Christian Müller;
Public Relations kompakt. Bd. 14. Konstanz, 2008, S 20f.

Doch auch die sozialwissenschaftlichen Perspektiven werden für die Organisationskommunikation immer wichtiger, wenn sie auch bisher nicht so weitgehend analysiert und erforscht wurden wie die wirtschaftswissenschaftlichen Aspekte.²⁹⁾

Doch eine Vernetzung ökonomischer und sozialwissenschaftlicher Betrachtungsweisen wird immer zielführender:

- Neue Medien wie das Internet haben große Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation.
- Gestaltungsmöglichkeiten zwischen Kommunikatoren und Rezipienten verlagern sich, das Kommunikationsangebot übersteigt meist die Nachfrage.
- Die Leistungsfähigkeit des Kommunikationssystems trägt zum ökonomischen Erfolg eines Unternehmens bei.
- Public Relations werden um neue Ansätze wie beispielsweise das Issue Management, auf welches in dieser Arbeit noch genauer eingegangen wird, erweitert.³⁰⁾
- Vertrauensbildung bei den Stakeholdern und in der Öffentlichkeit muss in wirtschaftlich schwierigen Zeiten noch wesentlich mehr Priorität beigemessen werden.

Eine Möglichkeit der Begriffseinteilung besteht also in der Unterscheidung in der Unternehmenskommunikation in zwei Bereiche:

²⁹⁾ Vgl. Mast, Claudia;
Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart, 2008, S 8.

³⁰⁾ Vgl. Mast, Claudia;
Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart, 2008, S 10.



Abb. 3: Bereiche der Unternehmenskommunikation

4.2.4 Funktionsfelder der Unternehmenskommunikation

Darüberhinaus wird die Unternehmenskommunikation auch in drei Funktionsfelder unterteilt welche komplementär wirken.³¹⁾

Eine Vernetzung aller drei Funktionsfelder ist unumgänglich.

Die **Marktkommunikation** konzentriert sich in erster Linie auf die Bezugsgruppen die am Markt agieren (Kunden, potentielle Kunden). Sie wird vom Marketing behandelt und ist wirtschaftswissenschaftlich orientiert.

Die **Mitarbeiterkommunikation** wendet sich an die Organisationsmitglieder und agiert aufgabenorientiert. Sie beschäftigt sich mit den internen Abläufen eines Unternehmens.

³¹⁾ Vgl. Mast, Claudia;
Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart, 2008, S 8 – 9.

Public Relations orientieren sich an den Kommunikationsbeziehungen zu den einzelnen Bezugsgruppen, sowohl im sozialen, als auch im politischen Kontext und sind vor allem sozialwissenschaftlich orientiert.³²⁾



Abb. 4: Funktionsfelder der Unternehmenskommunikation

4.3 Public Relations

Public Relations als Teil des Marketings aufzufassen (siehe 4.2.2 und 4.2.3), macht nur dann Sinn, wenn marktgerichtete Kommunikation wie die Werbung sich der Produkt-PR bedient. Jan Lies unterscheidet Public Relations im engeren und im weiteren Sinn.

Er setzt *PR im engeren Sinn* mit Medienarbeit gleich, da Presse- und Medienarbeit als die Kerndisziplinen der PR gelten. Die *PR im weiteren Sinn* setzt er mit der Organisationskommunikation gleich.³³⁾

³²⁾ Vgl. Mast, Claudia;

Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart, 2008, S 14.

³³⁾ Vgl. Lies, Jan;

In Public Relations - Ein Handbuch, Konstanz, 2008, S 13.

Doch wie hat alles begonnen? Die Anfänge der Public Relations als Instrument der Unternehmens- und Marketingkommunikation gehen bis in das 19. Jahrhundert zurück. Der Begriff „Public Relations“ wurde 1882 erstmalig in den USA vom Rechtsanwalt **Dorman Eaton** gebraucht. Er erklärte bei einem Seminar an der Yale Law School den Begriff „Public Relations“ mit „to mean relations for the general good“.

Die eigentliche Geburtsstunde der „Public Relations“ allerdings war erst später im Jahr 1905, als der Journalist **Ivy Lee** die „Declaration of Principles“ entwickelte. Ivy Lee war von John D. Rockefeller senior als Berater engagiert worden, um ihn gegen Angriffe kritischer Journalisten, wegen bedenklicher Praktiken in der Kohle-, Eisenbahn- und Mineralölindustrie, zu verteidigen. Lee sah in seiner „Declaration of Principles“ seine Aufgabe darin, die Presse und die Bevölkerung möglichst rasch über die Tatsachen zu informieren.

Ziel war es also Aufklärung zu betreiben. Die Kommunikation erfolgte von Sender zu Empfänger (Stimulus – Response) und damit war auch die Grundlage für die moderne Public Relations geschaffen.

Bis zu diesem Zeitpunkt vertraten Industrielle und die politische Führung in den USA die Auffassung, dass der Öffentlichkeit kein Recht auf Aufklärung und Information zustünde und die Öffentlichkeit wurde als „lästiges Übel“ gesehen.³⁴⁾

Ein großer Schritt in Richtung Public Relations, wie wir sie heute verstehen, wurde durch **James E. Grunig** mit seiner Aussage:

„Public Relations is the management of communications between an organization and its publics“³⁵⁾

im Jahr 1984 getan.

³⁴⁾ Vgl. Bruhn, Manfred.

Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München, 2005, S 723 ff.

³⁵⁾ Grunig, James E..

Managing Public Relations, New York, 1984, S 6.

Das Kommunikationsziel bestand im Unterschied zu Ivy Lee im Dialog. Die beiden Gruppen „Organisation“ und „Öffentlichkeit“ tauschen sich aus. Aus den Modellen der asymmetrischen Kommunikation entstanden die Modelle symmetrischer Kommunikation.

Die vier Public Relations Modelle

- Publicity
- Informationstätigkeit
- Überzeugungsarbeit
- Dialog

sind auch heute noch gültig und werden je nach Situation eingesetzt.

Aus den 476 von **Rex Harlow** 1979 gesammelten Definitionen des Begriffes Public Relations, hat er folgende Bestimmungen zusammengefasst: „Public Relations ist eine unterscheidbare Managementfunktion, die dazu dient, wechselseitige Kommunikationsverbindungen, Akzeptanz und Kooperation zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten herzustellen und aufrechtzuerhalten. Sie bezieht die Handhabung von Problemen und Streitfragen ein; sie unterstützt das Management im Bemühen, über die öffentliche Meinung informiert zu sein und auf sie zu reagieren; sie definiert die Verantwortung des Managements in ihrem Dienst gegenüber dem öffentlichen Interesse und verleiht ihm Nachdruck; sie unterstützt das Management, um mit dem Wandel Schritt halten zu können und ihn wirksam zu nutzen;

sie dient als Frühwarnsystem, um Trends zu antizipieren; und sie verwendet Forschung, sowie gesunde und ethische Kommunikationstechniken, als ihre Hauptinstrumente.“³⁶⁾

Die Definition Harlow's stellt eine Zusammenfassung verschiedenster Definitionen dar. Vor allem wichtig erscheint auch, dass Harlow Public Relations als unterscheidbare *Managementfunktion* sieht und somit den Zusammenhang zwischen Kommunikation und Unternehmensführung unterstreicht.

³⁶⁾ Harlow, Rex.

Building a Public Relations Definition, 1976, S 36.

Darüberhinaus ist im Zusammenhang mit der Krisenkommunikation auf die Einbeziehung der Handhabung von Problemen und Streitfragen in die PR hinzuweisen.

Auch eine Definition mit Bedeutung im Hinblick auf die Krisenkommunikation ist jene von **Dieter Herbst**: „Public Relations sind das Management von Kommunikation einer Organisation mit deren Bezugsgruppen – *auch vor, während und nach einer Krise*: Das Unternehmen vermittelt durch die Instrumente der PR sein Selbstverständnis, seine Interessen, sowie das Handeln nach innen und außen. Damit will es Vertrauen und Verständnis erreichen und langfristig Akzeptanz sichern, um die Unternehmensziele zu erreichen.“³⁷⁾

Auch die Definition von Dieter Herbst weist auf die Managementfunktion der Kommunikation hin.

Er bezieht auch den Verlauf der Krise in die Definition ein und verweist auf moralische Ziele der Kommunikationsarbeit wie sie im Punkt 4.3.2 anhand der PR-Pyramide noch genauer dargestellt werden.

4.3.1 Zielgruppen der Public Relations

„Zielgruppen sind Adressaten von PR – und Werbeaktivitäten. Sie werden nach taktischen oder strategischen Gesichtspunkten ausgewählt und angesprochen, sei es mit publicityträchtigen Mitteln oder auf die feine Art des Dialogs.“³⁸⁾

Wohl eine der entscheidendsten Fragen die man sich zu stellen hat ist: „Wer sind die Zielgruppen (Bezugsgruppen) für die Kommunikation?“

³⁷⁾ Herbst, Dieter.

Krisen meistern durch PR, ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker, Neuwied, 1999, S 16.

³⁸⁾ Avenarius, Horst.

Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt, 2000, S 180.

Die Einteilung in Kontaktfelder gemäß der folgenden Abbildung ist eine Möglichkeit hierzu.

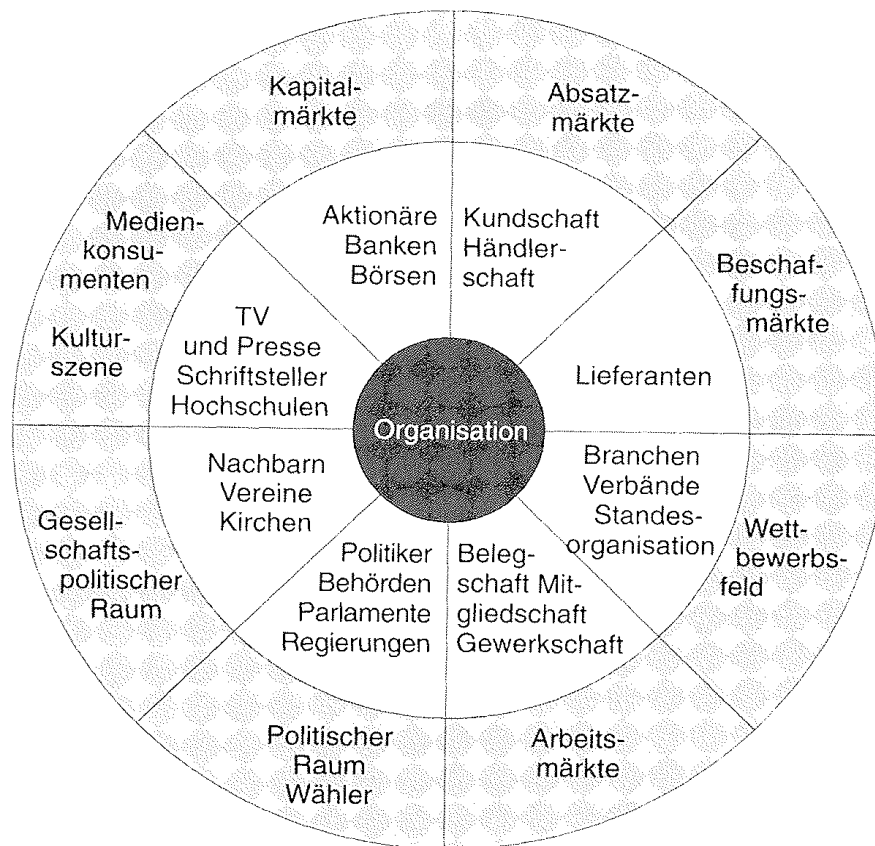


Abb. 5: Kontaktfelder eines Unternehmens

Bruhn geht noch einen Schritt weiter, und unterteilt die Zielgruppen in Primärzielgruppen und Sekundärzielgruppen. Primärzielgruppen sind jene die als Meinungsbildner agieren.

Sie wirken auf die Meinungsbildung der Sekundärzielgruppen entscheidend ein und haben somit auch hohen Einfluss auf das Unternehmensimage, weshalb ihnen besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist.³⁹⁾

³⁹⁾ Vgl. Bruhn, Manfred.

Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München, 2005, S 757f.

4.3.2 PR – ein gesellschaftspolitisches Instrument

Ein Unternehmen wurde früher als eine rein ökonomische Einheit gesehen. Heute wissen wir, dass sie ebenso als soziales Gebilde verstanden wird. Während der letzten zwei Jahrzehnte hat sich das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Gesellschaft gewandelt. Die zunehmend wachsende Aufmerksamkeit der Gesellschaft hat einen vermehrten Einfluss auf die unternehmerische Tätigkeit zur Folge. PR erfüllt hier eine ganz wichtige Aufgabe um die Kommunikation zwischen den einzelnen Bezugsgruppen, den Stakeholdern (Anspruchsgruppen) sowie den Publics (Teilöffentlichkeiten) zu verbessern. PR richtig eingesetzt kann somit eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen dem internen (Mitarbeiter) und externen Umfeld des Unternehmens schaffen. Nicht zuletzt trägt dies auch zur Realisierung der ökonomischen Unternehmensziele bei.

Um Übereinstimmung der Unternehmensinteressen mit den Interessen externer und interner Öffentlichkeiten herzustellen ist die Realisierung der vier Phasen der „PR-Pyramide“ in aufsteigender Folge eine Möglichkeit.⁴⁰⁾

Phase I:

- *Informationsvermittlung* und Herstellung eines Dialogs
- Schaffung von **Transparenz**

Phase II:

- Förderung von **Verstehen**

Phase III:

- Aufbau von **Verständnis** für das Unternehmen bei den Kommunikationspartnern
- Auseinandersetzung mit ihren Interessen

Phase IV

- Wechselseitiger Anpassungsprozess des **Vertrauens**, im Idealfall Konsensbildung.⁴¹⁾

⁴⁰⁾ Vgl. Köcher, Alfred; Birchmeier, Eliane.

Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation, Zürich, 1995, S 26 - 28.

⁴¹⁾ Vgl. Köcher, Alfred; Birchmeier, Eliane.

Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation, Zürich, 1995, S 27.

4.3.3 Das Unternehmensimage

Der Begriff „Image“ wird synonym zu „Bild“ als Bezeichnung für den psychisch-mental Komplex, mit dem eine Sache im kognitiven System eines Akteurs repräsentiert ist, verwendet. „Image“ ist im Bereich des Marketing und der Unternehmenskommunikation begrifflich definiert.

Das Stakeholderverhalten (siehe 4.1.2) gegenüber dem Unternehmen wird maßgeblich durch die Wahrnehmung beeinflusst, welche diese vom Unternehmen gewonnen haben.⁴²⁾

Eine wechselseitige Abstimmung zwischen allgemeinen Managementprozessen und Kommunikationsmanagement sowie der Unternehmensstrategie eines Unternehmens, ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Pflege des Unternehmensimages. Das „Sollbild“ des Unternehmens (Corporate Vision), die Prinzipien des Handelns (Corporate Governance) und die Vorgangsweise das Sollbild zu erreichen (Strategie) werden festgelegt und stehen in kontinuierlicher Abstimmung untereinander. Das Unternehmenshandeln muss sich ständig nach dem Bewusstsein, den „Blicken der Anderen“ ausgesetzt zu sein, richten. Die Internalisierung der Stakeholder-Werte und –Interessen in den Strategieprozess ist Aufgabe eines zentralen Kommunikationsmanagements.⁴³⁾

Das Selbstbild eines Unternehmens (Corporate Identity) soll mit der Sicht der Außenwelt in Übereinstimmung gebracht werden.

⁴²⁾ Vgl. Schmid, Beat F. und Boris Lyczek.

Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung., Wiesbaden, 2006, S 78f;

⁴³⁾ Vgl. Schmid, Beat F. und Boris Lyczek.

Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung., Wiesbaden, 2006, S 96f;

Es ist Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit diese Übereinstimmung herzustellen.⁴⁴⁾

Claudia Mast beschreibt den Begriff Corporate Identity sehr gut: „Corporate Identity (Unternehmenspersönlichkeit) umfasst alle Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens, ein einheitliches Erscheinungsbild und Unternehmensimage anzustreben mit dem Ziel, eine in sich schlüssige Selbstdarstellung des Unternehmens nach innen und außen zu entwickeln und aufrechtzuerhalten.“⁴⁵⁾

Corporate Image lässt sich nur langfristig prägen und die Kommunikation eines Unternehmens ist ein wichtiger Teilbereich davon.

| | 1990 | 1992 | 1994 | 1996 | 1998 | 2000 | 2002 | 2004 | 2006 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Kundenorientierung | - | - | - | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Produktqualität | - | - | - | - | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Managementqualität | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Innovationskraft | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Preis-Leistungs-Verhältnis | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 |
| Kommunikationsleistung | 6 | 5 | 6 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| Mitarbeiterorientierung | 5 | 6 | 4 | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Ertrags- und Finanzkraft | 3 | 3 | 3 | 3 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Internationalisierung | - | - | - | - | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 |
| Attraktivität der Manager | 7 | 8 | 8 | 9 | 11 | 10 | 9 | 9 | 10 |
| Wachstumsdynamik | 9 | 9 | 9 | 8 | 12 | 11 | 12 | 11 | 11 |
| Umweltorientierung | - | 7 | 7 | 7 | 9 | 12 | 11 | 12 | 12 |
| Unabhängigkeit | 8 | - | - | - | - | - | - | - | - |

© Profil durch PR

Abb. 6: Kommunikation ist ein wesentlicher Faktor der Imagebildung.

⁴⁴⁾ Vgl. Immerschitt, Wolfgang.
Profil durch PR. Strategische Unternehmenskommunikation - vom Konzept zur CEO-Positionierung, Wiesbaden, 2009, S17;

⁴⁵⁾ Mast, Claudia;
Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart, 2008, S 48;

5. „Krise“ und „Unternehmenskrise“

Das Wort „Krise“ leitet sich aus dem griechischen „crisis“ ab. Ulrich Krystek hat den Begriff „Krise“ folgendermaßen definiert: „Der aus dem griechischen übernommene Stamm unseres heutigen Krisen-Begriffs meinte ursprünglich ganz allgemein jeglichen Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung und im engeren Sinne eine Entscheidungssituation, die den Wendepunkt bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung markiert. Er kennzeichnete zugleich eine Situation mit extremer Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten.“⁴⁶⁾

Übertragen auf die Betriebswirtschaftslehre kann man den Begriff Unternehmenskrise auch als wirtschaftliche Schwierigkeiten oder als Bedrohung der Unternehmung oder deren existenzgefährdende Situationen definieren.⁴⁷⁾

Die Unternehmenskrise ist zudem durch die Ambivalenz des Ausganges gekennzeichnet, was bedeutet, dass die Vernichtung der Unternehmung als Extremform ebenso denkbar ist wie die Bewältigung der Krise.

Ein weiteres, bedeutungsvolles Begriffselement ist die Gefährdung dominanter Ziele durch welche die Krise für ein Unternehmen mess- und fühlbar wird.⁴⁸⁾

Claudia Mast bezeichnet die Unternehmenskrise als „....unvorhergesehene und unklare Situationen, die die Reputation oder gar den Fortbestand des Unternehmens in seiner bisherigen Form in Frage stellen können.

⁴⁶⁾ Krystek, Ulrich;
Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung
unternehmenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden, 1987, S 3

⁴⁷⁾ Vgl. Krystek, Ulrich;
Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung
unternehmenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden, 1987, S 5.

⁴⁸⁾ Vgl. Krystek, Ulrich;
Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung
unternehmenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden, 1987, S 6ff.

Krisen sind also sehr bedeutsame und schwierige Konstellationen, die die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens beeinflussen und häufig sogar Wendepunkte darstellen können.⁴⁹⁾

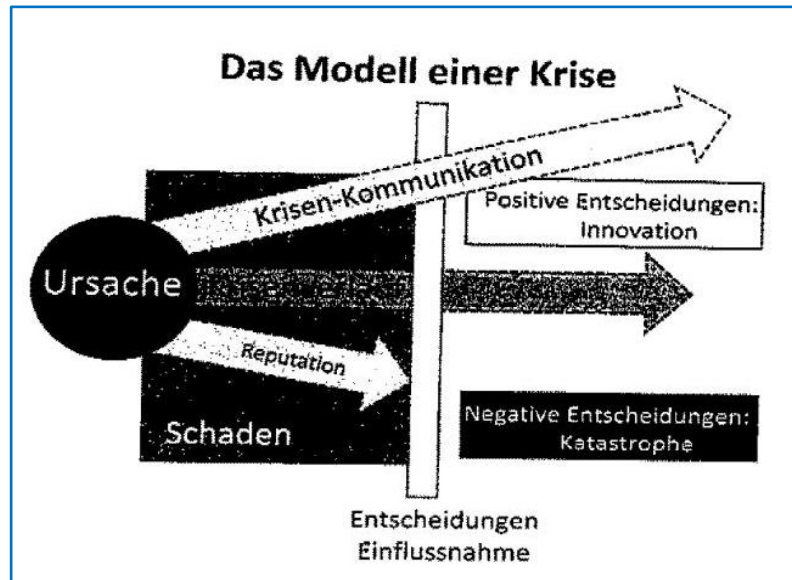


Abb.7: Verlauf einer Krise bei positiver Krisenkommunikation

Jede Unternehmenskrise ist anders, eine „Standardkrise“ gibt es nicht. Dies rührt auch daher, dass es unzählige verschiedene Entstehungsarten von Unternehmenskrisen wie beispielsweise technisch-ökologische, politisch-ideologische und wirtschaftlich-finanzielle gibt. Aber auch „hausgemachte“ Probleme die auf Fehlern des Managements beruhen, wie beispielsweise Skandale aufgrund von Korruption, Begünstigung oder Betrug zählen oft zu den Auslösern einer schweren Krise. Selbstverständlich gibt es ebenso Auslöser, welche nicht im Einflussbereich des Managements stehen, wie Terror oder Katastrophen.⁵⁰⁾

⁴⁹⁾ Mast, Claudia;

Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart, 2008, S 372;

⁵⁰⁾ Vgl. Hering, Ralf, Bernd Schuppener und Nina Schuppener.

Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen, Göttingen, 2009, S 34;

5.2 Krisenarten

Elke Neujahr trifft eine Unterteilung der Krisenarten nach deren **Erscheinungsform**:

5.2.1 Die überraschende Krise

Die überraschende Krise wird auch als „akute Krise“ oder „ad hoc Krise“ bezeichnet. Die überraschende Krise wird als nachhaltige, ungewollte und ungeplante Existenzgefährdung eines Unternehmens und seines Fortbestandes definiert. In der Regel trifft sie ein Unternehmen vollkommen unvorbereitet und überraschend.

Ist der Auslöser einer akuten Krise bereits auf öffentliches oder publizistisches Interesse gestoßen, ist die Situation meist nur noch begrenzt beherrschbar.⁵¹⁾

Im Fall einer „ad hoc Krise“, neigen die für die Kommunikation Verantwortlichen oft dazu, sich an alt bewährte Verhaltensmuster zu klammern. Eine möglicherweise nötige Änderung der Kommunikationsstrategie ist oft mangels Flexibilität nicht möglich und ein starres Festhalten auf einem Standpunkt ist die Folge. Es wird nach dem Motto „wir haben immer Recht“ kommuniziert, was dazu führt, dass die Handlungsfreiheit und somit auch der eigene Spielraum für die Kommunikation eingeschränkt werden.

5.2.2 Die wellenförmige Krise

Von einer wellenförmigen Krise spricht man, wenn ein Krisenthema in den Medien in unregelmäßigen Abständen wieder auftritt. Eine Schlagzeile bewirkt eine Eskalation und ebbt dann wieder ab bis sie wieder kommt.

⁵¹⁾ Vgl. Neujahr, Elke;
„PR in schwierigen Zeiten.“, München, 2005, S 129;

Auch wenn Tatbestände, über welche berichtet wird, nicht existenzbedrohlich sind, wird doch durch die ständige, negative Präsenz des Unternehmens in den Medien ein erheblicher Image- und Vertrauensverlust für das Unternehmen entstehen.⁵²⁾

5.2.3 Die schleichende Krise

Bei schleichenden oder latenten Krisen bleibt der überwiegende Teil der Entstehungsgeschichte der Öffentlichkeit so lange unbekannt, bis eine Schwelle überschritten ist und die Nachricht zu einem wichtigen Thema in den Medien wird.

Aufgrund des lange andauernden Entstehens ist es sehr schwierig gegen diese schleichenden Krisen Lösungen zu finden. Meist haben sich Meinungen in den Köpfen der Menschen schon manifestiert. Schwelende Krisen können wesentlich komplexer sein, als solche, mit einem hohen öffentlichen Interesse.⁵³⁾

⁵²⁾ Vgl. Neujahr, Elke;
„PR in schwierigen Zeiten.“, München, 2005, S 41;

⁵³⁾ Vgl. Neujahr, Elke;
„PR in schwierigen Zeiten.“, München, 2005, S 41;

5.3 Krisenursachen

Die Ursachen für eine Unternehmenskrise sind sehr vielschichtig und oft ist man sich des Umfanges der möglichen Krisenursachen nicht bewusst. Die PRGS-Unternehmensberatung für Politik- und Krisenmanagement hat die möglichen Krisenursachen in einem „Krisenachteck“ zusammengefasst:

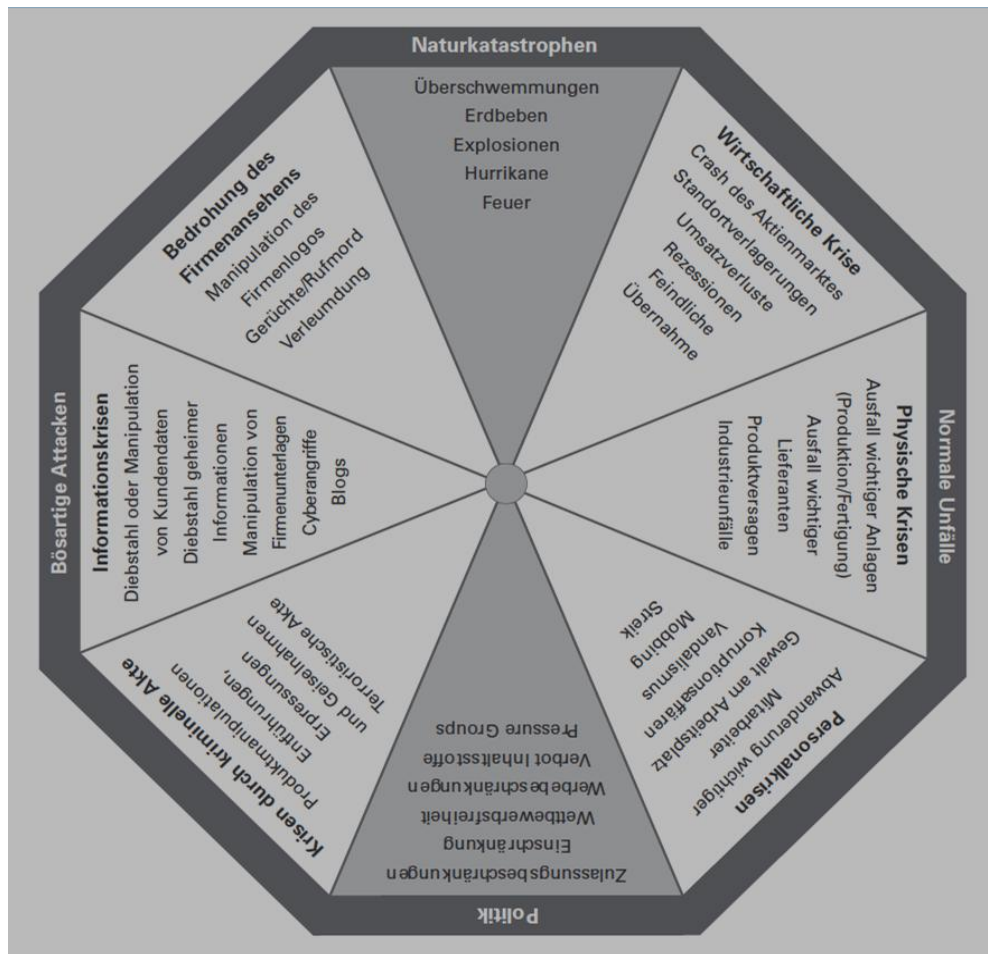


Abb. 8: Krisenachteck

Ulrich Krystek unterteilt die Krisenarten in

- **endogene Krisenursachen und**
- **exogene Krisenursachen.**

Unter den **endogenen** Ursachen werden jene verstanden, die dem endogenen Bereich zuzuordnen sind, also welche innerhalb des Einflussbereiches des Unternehmens zu finden sind. Als Beispiele können Führungsfehler oder zu geringe Eigenkapitalausstattung genannt werden.

Exogene Ursachen sind nicht im Einflussbereich des Unternehmens gelegen. Allgemeine konjunkturelle Entwicklungen zählen zu den am häufigsten genannten exogenen Ursachen.

Ebenso ist ein Zusammenwirken beider Krisenursachen möglich. Krystek vertritt die Meinung, dass in diesem Fall exogene und endogene Ursachen nicht voneinander zu trennen sind.⁵⁴⁾

5.4 Krisenmanagement

Unter Krisenmanagement kann jene Form des Unternehmensmanagements verstanden werden, die zum Ziel hat, kritische Situationen innerhalb des Unternehmens zu vermeiden bzw. zu bewältigen. Das Krisenmanagement beinhaltet die drei Phasen:

- Planung
- Steuerung
- Kontrolle⁵⁵⁾

Ulrich Krystek hat bereits 1987 auf das Hauptproblem des Krisenmanagements hingewiesen, an welchem sich bis heute nichts geändert hat. „Der Prozeß des Krisenmanagements beginnt nicht bereits zu dem Zeitpunkt, zu dem das Problem (hier die Unternehmenskrise) objektiv entsteht, sondern erst dann, wenn es als solches (sie als solche) wahrgenommen wird.“⁵⁶⁾

⁵⁴⁾ Vgl. Krystek, Ulrich.

Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden, 1987, S 69 - S 71;

⁵⁵⁾ Vgl. Hering, Ralf, Bernd Schuppener und Nina Schuppener.;

Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen, Göttingen, 2009, S 40;

⁵⁶⁾ Krystek, Ulrich.

Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden, 1987, S 91;

In Krisensituationen stehen Glaubwürdigkeit, Image und Vertrauen in das Unternehmen, in sein Management, in seine Produkte und Dienstleistungen auf dem Prüfstand.

Präventive Maßnahmen zu treffen, um in einer akuten Situation möglichst großen Handlungsspielraum zu erhalten, ist ebenso die Aufgabe des Krisenmanagements.⁵⁷⁾

In diesem Zusammenhang muss allerdings auch erwähnt werden, dass die Kommunikation nicht nur in der Krise, sondern auch für den ganz alltäglichen Geschäftserfolg eines Unternehmens enorme Bedeutung besitzt. Man könnte sagen, was für ein Unternehmen hinsichtlich der Kommunikation im Alltag gilt, gilt in der Krise doppelt.

Ebenso setzt ein erfolgreiches Krisenmanagement eine funktionierende und strategisch geplante Kommunikationsstruktur in einem Unternehmen voraus. Mit der Implementierung erst im Krisenfall zu beginnen ist zu spät.

5.5 Krisenkommunikation - Managementfunktion

„Erfolgreiche Unternehmensführung basiert auf fundiertem Managementwissen, exzellenten Koordinations- und Delegationsfähigkeiten und sehr gut ausgeprägten, persönlichen und sozialen Kompetenzen.“⁵⁸⁾ Die Kommunikationsfähigkeit eines CEO ist eine Kernkompetenz der erfolgreichen Unternehmensführung.

Krisenkommunikation ist ein Teilbereich der Unternehmenskommunikation und umfasst alle Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens, die zur Prävention und zur Bewältigung von Krisen dienen.

⁵⁷⁾ Vgl. Neujahr, Elke; Merten, Klaus;

PR in schwierigen Zeiten; München, 2005, S 25

⁵⁸⁾ Hering, Ralf, Bernd Schuppener und Nina Schuppener;

Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen, Göttingen, 2009, S 26;

Krisenkommunikation ist daher Teil des Krisenmanagements, professionelle Krisenkommunikation ist eine zentrale **Managementaufgabe**.⁵⁹⁾

Das Unternehmensimage braucht ein Profil, das einen möglichst hohen Wiedererkennungswert gewährleistet. Auch Ecken und Kanten, sowie eine markante Persönlichkeit des CEO, können dazu beitragen. Eine ganz besondere Rolle spielt die Person, die das Unternehmen nach außen vertritt.

Der CEO (gemeint sind bei der folgenden Verwendung immer Männer und Frauen gleichermaßen) hat eine besondere Stellung in der internen und externen Kommunikation.⁶⁰⁾

„For most stakeholders, a CEO is not only running a company, he *is* the company. The CEO gives the company a face and should reveal the values and visions the company is known for, announce clear goals and deliver the company's strategy in a credible way. Therefore, a CEO needs to carefully manage his/her own reputation when caught in the public spotlight and representing the company“. ⁶¹⁾

Der CEO ist also das Gesicht des Unternehmens. Seine Reputation, und die des Unternehmens, hängen eng zusammen.

In Krisenzeiten ist die sehr wichtige Angleichung von Selbst- und Fremdbild des Unternehmens – Corporate Identity (siehe 4.3.3) eine wesentlich schwierigere als in „ruhigen“ Zeiten. Auch der Rolle des CEO kommt in der Krise eine noch höhere Bedeutung zu.

⁵⁹⁾ Vgl. Hering, Ralf, Bernd Schuppener und Nina Schuppener.;
Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen, Göttingen, 2009, S 40;

⁶⁰⁾ Vgl. Immerschitt, Wolfgang;
Profil durch PR. Strategische Unternehmenskommunikation - vom Konzept zur CEO-Positionierung, Wiesbaden, 2009, S 115;

⁶¹⁾ Dümke, Ricarda;
Corporate Reputation - why does it matter? How communication experts handle corporate reputation management in Europe, Saarbrücken, 2007, S 26;

Besonders in Zeiten einer Krise von größter Wichtigkeit sind:

- **Klare Aussagen**

Vom CEO wird eine klare Meinung, die auch ausgesprochen, wird erwartet. Diese darf später grundsätzlich auch verändert werden – niemals jedoch ohne entsprechende Begründung.

- **Direkte und offene Kommunikation**

Ein CEO, der Konflikten aus dem Weg geht, zeigt Inkompetenz.⁶²⁾

- **Feedback einholen**

Für die Variante einer Mitarbeiterbefragung wird in Krisenzeiten nicht genügend Zeit vorhanden sein. Aus diesem Grund empfiehlt es sich gerade dann, sich externe Berater zu Hilfe zu holen. Die Sicht eines professionellen, sich außerhalb des Unternehmens befindlichen Experten, (Agenturen, Medienbeobachtung) kann möglicherweise neue Sichtweisen eröffnen.

AVL-DiTEST:

Bereits seit dem Jahr 2004 nimmt die AVL-DiTEST professionelle Dienste, der Kommunikationsagentur Putz & Stingl, Mödling, in Anspruch. „Besonders wichtig ist es uns sicherzustellen, dass *der Blick von außen*, den der Kunde selbst nicht haben kann, geöffnet wird und geöffnet bleibt“, so Geschäftsführer Peter Bichler im Interview.⁶³⁾

- **Für das Unternehmen mit einer Stimme sprechen**

AVL-DiTEST:

DI Gerald Lackner, Vorsitzender der Geschäftsführung, bekennt sich zum Grundsatz, dass Kommunikation „Chefsache“ ist.

⁶²⁾ Vgl. Westphal, Susanne;

„Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten“, Weinheim, 2003, S 25ff;

⁶³⁾ Bichler, Peter.

Putz & Stingl Event, Public Relations & Werbung GmbH, persönliches Gespräch, Mödling.

Sämtliche Entscheidungen in kommunikativer Hinsicht werden von ihm getroffen und er legt Wert darauf, dass für das Unternehmen mit „einer Stimme“ gesprochen wird.⁶⁴⁾

Ob in Zeitungsartikeln, bei Pressemeldungen oder auf der Homepage des Unternehmens, DI Gerald Lackner wird immer namentlich erwähnt und meist auch mit Foto abgebildet **(siehe Anlage 4 bis 10)**. Es wird so eine höchstmögliche Identifikation „AVL-DiTEST = DI Gerald Lackner“ beim Rezipienten erzielt.

In den Vereinigten Staaten ist das Medieninteresse, an den führenden Persönlichkeiten der Wirtschaft, schon seit langem sehr hoch. Aber auch in unseren Breitengraden steigt das Interesse der Medien an Konzernvorständen an. Medien agieren dabei nach der sogenannten **PET – Formel**: Themen aus einem Unternehmen, werden nach einer **P**ersonalisierung und **E**motionalisierung bearbeitet und für die Leser, Hörer und Zuschauer nach dem Prinzip der **T**rivialisierung vereinfacht.

Jedoch, wer einmal Medienaufmerksamkeit genießt, ist auch einem hohen Risiko ausgesetzt. Nicht selten werden Treiber zu Getriebenen und ein Fehler kann neben den unternehmerischen auch persönliche Konsequenzen nach sich ziehen.⁶⁵⁾

⁶⁴⁾ Lackner, Gerald.

AVL DiTEST, Persönliches Gespräch am 23.10.2009, Graz.

⁶⁵⁾ Vgl. Neujahr, Elke und Klaus Merten;

„PR in schwierigen Zeiten.“, München, 2005, S 63ff;

5.6 Krisenkommunikation - Medien

Die Bezeichnung Medien leitet sich aus dem lateinischen Wort Medium, übersetzt Mitte, Mittelpunkt ab und bedeutet auch Vermittler oder Träger. Medien transportieren Botschaften vom Kommunikator zum Rezipienten. Man unterscheidet die beiden großen Teilbereiche der individuellen Medien und der Massenmedien.⁶⁶⁾

Der Großteil allen Wissens, welches wir auf der Welt besitzen, ist irgendwo von Medien gespeichert und somit zugänglich.

Deshalb geht ein großer Teil unseres Wissens direkt oder indirekt auf die Medien zurück. Medien sind Lager und Transportmittel des Wissens. Medien haben Geschichte und sind dem Wandel der Zeit und dem Fortschritt unterlegen.⁶⁷⁾

Wir leben heute in einer Informationsgesellschaft. „Öffentlichkeiten“ können heute nur durch Medien hergestellt und erreicht werden und sie sind heute für die Realisierung der Kommunikationsziele unabdingbare Voraussetzungen.

Aus diesem Grund wird heute in der Kommunikationsarbeit, der Medienarbeit und im Speziellen der Pressearbeit, eine zentrale Bedeutung beigemessen. Medienarbeit beinhaltet eine regelmäßige und dauerhafte Zusammenarbeit zwischen Medien und PR-Schaffenden. Die Erwähnung eines Unternehmens in einem redaktionellen Teil eines Mediums ist um ein Vielfaches glaubhafter und wirkungsvoller als eine bezahlte Anzeige. Redaktionen und Journalisten werden daher mit einer Flut von Einladungen zu Pressekonferenzen und Pressemitteilungen überschwemmt.⁶⁸⁾

⁶⁶⁾ Vgl. Köcher, Alfred und Eliane Birchmeier;
Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation, Zürich, 1995, S 72;

⁶⁷⁾ Vgl. Reichertz, Jo. ;
Die Macht der Worte und der Medien, Wiesbaden, 2007, S 17f;

⁶⁸⁾ Vgl. Köcher, Alfred und Eliane Birchmeier.;
Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation, Zürich, 1995, S 172f;

Die primäre Aufgabe der Medien ist die Aufklärung von Sachverhalten und die Information ihrer jeweiligen Zielgruppen. Medien befinden sich auch in einer Wettbewerbssituation. Wer früher über Informationen verfügt und diese medial verbreitet verschafft sich einen Wettbewerbsvorteil und kann sich profilieren.

Der Wettkampf um die Zielgruppen wird immer härter und man kann daraus nachvollziehen, dass die Medien gerade in Krisensituationen eine stärkere, emotionale Kommunikation nach dem Grundsatz: "only bad news are good news", nutzen um die Zielgruppen sicher zu erreichen.⁶⁹⁾

AVL-DiTEST:

Die Firma AVL-DiTEST legt wert darauf, die Medien regelmäßig mit aktuellen Informationen aus dem Unternehmen zu versorgen. So wird über die Kommunikationsagentur Putz & Stingl mindestens quartalsweise ein Mediennewsletter an die Journalisten verteilt, welcher auch auf der Homepage zu finden ist.

DI Gerald Lackner legt Wert auf ein gutes Einvernehmen mit den Medien und ist der Auffassung, dass sich auf Dauer eine faire und ehrliche Kommunikation mit den Medien auf alle Fälle lohnt.⁷⁰⁾

5.6.1 Kommunikationsinstrumente

Die Auswahl der Kommunikationsinstrumente wird wesentlich von der kommunikativen Ausrichtung des Unternehmens und des Verständnisses der Zielgruppen abhängig sein.⁷¹⁾

⁶⁹⁾ Vgl. Schmid, Beat F. und Boris Lyczek.;
Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der
Unternehmensführung, Wiesbaden, 2006, S 361;

⁷⁰⁾ Lackner, Gerald.
AVL DiTEST, Persönliches Gespräch am 23.10.2009, Graz.

⁷¹⁾ Vgl. Köcher, Alfred und Eliane Birchmeier.
Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche
Unternehmenskommunikation, Zürich, 1995, S 170;

Insbesondere in Krisenzeiten ist die Auswahl der richtigen Kommunikationsinstrumente ein entscheidender Faktor, um die Zielgruppen effektiv und zeitnah, zu erreichen.

Elke Neujahr hat eine Checkliste der wichtigsten Kommunikationsinstrumente für die Krisenkommunikation entwickelt **(siehe Anlage 3)**.

5.6.2. Integrierte Unternehmenskommunikation

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen beziehungsweise ein Bezugsobjekt des Unternehmens, zu vermitteln“.⁷²⁾

Integrierte Kommunikation umfasst die Kenntnis über die Wirkungsweise der verschiedenen, zur Verfügung stehenden, Kommunikationsinstrumente. Hauptanliegen der integrierten Unternehmenskommunikation ist es, in den Köpfen der Rezipienten eine möglichst positive Vorstellung vom Unternehmen und seinen Produkten, zu erzeugen.

Um dies angesichts der Vielzahl an zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumenten zu erreichen, muss Unternehmenskommunikation ein einheitliches Bild vermitteln, welches glaubwürdig, konsistent und verständlich ist.⁷³⁾

Selbstverständlich ist diese Voraussetzung vor allem auch in Krisenzeiten unumgänglich, denn das Gegenteil würde einen Glaubwürdigkeitsverlust nach sich ziehen.

⁷²⁾ Bruhn, Manfred.

Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, München, 2005, S 100;

⁷³⁾ Vgl. Immerschitt, Wolfgang.

Profil durch PR. Strategische Unternehmenskommunikation - vom Konzept zur CEO-Positionierung, Wiesbaden, 2009, S 37;

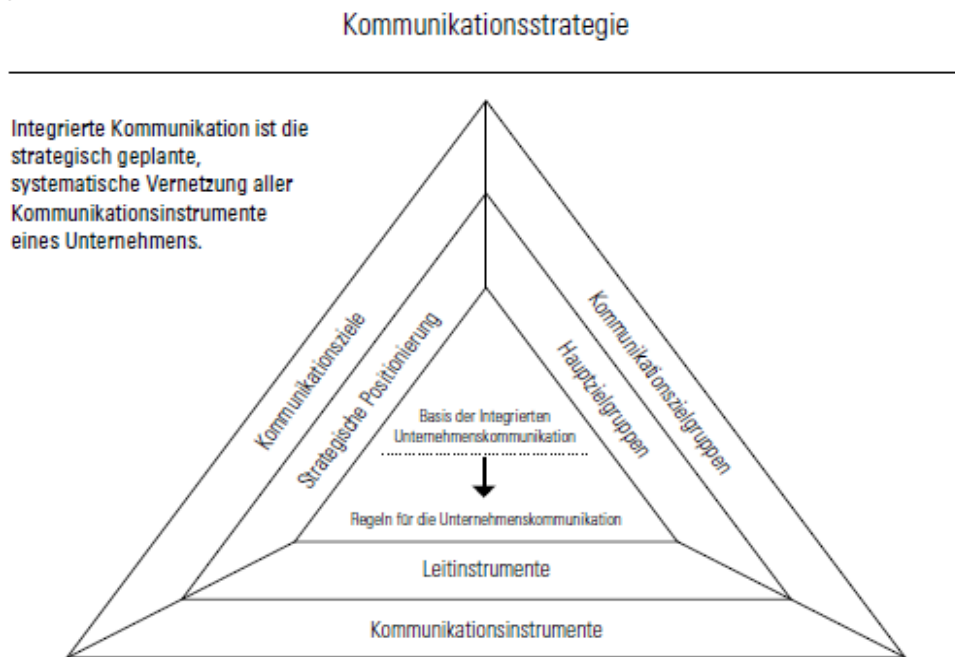


Abb. 9: Kommunikationsstrategie

5.7 Krisenkommunikation im Internet

Die Stellung eines Unternehmens in der heutigen Gesellschaft charakterisiert sich durch zunehmend steigende „öffentliche Exponiertheit“. Durch diese öffentliche Exponiertheit des unternehmerischen Handelns steigt auch die Krisenanfälligkeit. Die Unternehmens-PR hat sich verschiedenster Kommunikationsmedien zu bedienen. Ein Medium, welches heute nicht mehr wegzudenken ist, ist das Internet.

Das Internet mit seiner zunehmenden Gesellschaftlichen Bedeutung, seiner sehr kurzen Distributionszeit und seiner Vielfalt an unterschiedlichen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten, ist inzwischen ein fixer Bestandteil der Unternehmenskommunikation.⁷⁴⁾

⁷⁴⁾ Vgl. Köhler, Tanja;
Krisen-PR im Internet; Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder,
Wiesbaden, 2006, S 15;

Besonders die onlinegestützte Krisenkommunikation bedarf detaillierter **Informationen** (Soziodemographische Daten, Ausbildungsniveau usw.) über die Internet-Nutzer und deren Rezeptionsgewohnheiten. Aus diesen Daten können die Anspruchsgruppen, welche über das Internet erreicht werden können, ermittelt werden. Auch eventuelle Änderungen im Kommunikationsverhalten der Internet-Nutzer, können festgestellt, und in die Kommunikationsstrategie eingeflochten, werden.⁷⁵⁾

Ein Spezifikum der onlinegestützten Kommunikation ist auf alle Fälle aber die **Geschwindigkeit**. Diese kann sich negativ auswirken, weil ein Unternehmen mit einer plötzlich auftauchenden Krise „überrascht“ werden kann. Aber ebenso kann sich die Krisenkommunikation diese Gegebenheit zu Nutze machen und das Internet als Kommunikationsplattform verwenden, um mit schnellen Reaktionen in einer Krisensituation verschiedene Medien und Teilöffentlichkeiten schneller und direkter, zu erreichen.

Das Internet kann durch die Integration einzelner Kommunikationsinstrumente als Frühwarnsystem gute Dienste leisten, um potentielle Interessenskonflikte und Krisenherde frühzeitig antizipieren, und bewerten zu können.

Ebenso können kommunikative Auseinandersetzungen und ein Interessensausgleich mit kritischen Teilöffentlichkeiten und relevanten Anspruchsgruppen sehr rasch erfolgen.⁷⁶⁾

⁷⁵⁾ Vgl. Köhler, Tanja;

Krisen-PR im Internet; Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder, Wiesbaden, 2006, S 156f;

⁷⁶⁾ Vgl. Köhler, Tanja;

Krisen-PR im Internet; Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder, Wiesbaden, 2006, S 175f;

5.8 Die Psychologie der Krise

Bei intensiver Auseinandersetzung mit Krisen und deren Auswirkungen für Unternehmen ist der psychologische Aspekt ein sehr bedeutender, an dem kein Weg vorbei führt. Noch immer ist in vielen Unternehmen eine halbherzige oder zur Gänze fehlende Auseinandersetzung mit Krisenpräventionsmöglichkeiten gegeben.

Eine Krise ist, sowohl für das Unternehmen, als auch für jeden einzelnen Menschen eine Grenzerfahrung. Die Krise wird von jedem Menschen unterschiedlich erlebt und verarbeitet.

Thomas Strätling macht die Möglichkeit der positiven Bewältigung einer Krise von der strategischen und funktionalen Berücksichtigung zweier psychologischer Ebenen abhängig:

Die psychologische Kompetenz und Stabilität der in der Krise handelnden Personen;⁷⁷⁾

Besonders die im Krisenfall handelnden Personen sind hohen **psychischen Belastungen** ausgeliefert.

Alle Ängste der für die Kommunikation Verantwortlichen in einem Krisenfall sind natürlich, und es bedarf des Bewusstseins, sich diesen Ängsten zu stellen.

In einer akuten Krisensituation, wird zwar den handelnden Personen die Zeit und der Raum fehlen sich über ihre Ängste Gedanken zu machen, je besser man sich aber im Vorfeld mit diesen Ängsten beschäftigt hat, umso unwahrscheinlicher wird es zu einer Lähmung der für die Kommunikation verantwortlichen im Ernstfall kommen.⁷⁸⁾

⁷⁷⁾ Vgl. Strätling, Thomas u.a.;

Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe, in Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – Ein Handbuch von Profis für Profis; Frankfurt am Main, 2007, S 31 – 32.

⁷⁸⁾ Vgl. Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann.; Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 31.

- **Das Wirkungsfeld in welchem ein Unternehmen tätig ist**

Zum Wirkungsfeld gehören neben Markenbild und dem Produkt, auch die **psychologischen Tiefendimensionen** der eigenen Unternehmenskultur. Gerade in Krisensituationen wirken diese Faktoren zusammen und erhöhen die Komplexität der Vorgänge noch weiter.

Diese Tiefendimensionen sind den meisten Unternehmen oft nicht bekannt. Neben der an der Oberfläche bekannten Krise gibt es oft ein wesentlich tieferes, weitreichenderes Problem, das entweder nicht wahrgenommen, oder auch nicht ausgesprochen wird, jedoch dennoch spürbar ist.⁷⁹⁾

Das, sich auf die allgemeine Theorie der Persönlichkeit von Sigmund Freud stützende, „Eisbergmodell“ verdeutlicht die einzelnen Schichten des Bewusstseins. Es ist bekannt, dass lediglich ein kleiner Teil eines Eisbergs über dem Wasser sichtbar ist, der wesentlich größere und damit auch für Schiffe gefährlichere Teil befindet sich unter der Wasseroberfläche. Ebenso verhält es sich in psychologischer Hinsicht mit der Unternehmenskommunikation.⁸⁰⁾

⁷⁹⁾ Vgl. Strätling, Thomas u.a.;

Die Psychologie der Krise – Die Qualität kommt aus der Tiefe, in Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen – Ein Handbuch von Profis für Profis; Frankfurt am Main, 2007, S 34.

⁸⁰⁾ Vgl. Garth, Arnd Joachim.

Krisenmanagement und Kommunikation - Das Wort ist Schwert - die Wahrheit Schild, Wiesbaden, 2008, S 124 f.



Abb.10: Das Eisberg-Modell der Krisenkommunikation

Der bewusste Bereich ist der offen belegbare Bereich des Marktes und die Anwendung der Marktgesetze.

Der, im Hinblick auf die Krisenkommunikation und insbesondere auch auf die Krisenprävention und der Früherkennung, ausschlaggebende Teil ist der sogenannte „vorbewusste“ Bereich. Es sind Fragen zu stellen wie beispielsweise:

- Liegen längst fällige Entscheidungen unterhalb der Wasseroberfläche?
- Gibt es Faktoren, die krisenverschärfend wirken können?

Die um „unbewussten“ Bereich, befindlichen Attribute wie Gier und Machtwille führen meist dazu, dass Alarmzeichen übersehen werden.

Oftmals scheitert das Interesse, krisenhafte Erscheinungen offenzulegen, an den eigenen Interessen der Verantwortlichen, insbesondere wenn sich das Unternehmen weit entfernt von einer Krise befindet und gute Erträge erwirtschaftet werden.⁸¹⁾

5.8.1 Glaubwürdigkeit und Ängste

Das Wissen um Vorbehalte, Klischees und Ängste die in den Köpfen der Bezugsgruppen vorhanden sind, oder noch geweckt werden, ist für eine effektive Krisenkommunikation ausschlaggebend:

Mögliche Ängste, Vorbehalte oder Klischees:

- Selbstbild gerät ins Wanken
- Alltagsroutinen werden durchbrochen
- Verunsicherung
- Existenzängste
- Kontrollverlust
- Offenlegung persönlicher Defizite
- Je größer die Ängste der Bezugsgruppen sind, umso heftiger die Reaktionen und Auswirkungen.⁸²⁾

Medien sind in der Lage, **Ängste** zu schüren oder sie gleichsam erst entstehen zu lassen. Es ist daher für das Krisenmanagement von entscheidender Wichtigkeit, zu wissen, wer an der Krise beteiligt ist, **wer** und vor allem **wie** kommuniziert wird und welches gesicherte Wissen vorliegt, um zu einer objektiven Beurteilung des kommunikativen Status quo zu kommen.

⁸¹⁾ Vgl. Garth, Arnd Joachim.

Krisenmanagement und Kommunikation - Das Wort ist Schwert - die Wahrheit Schild, Wiesbaden, 2008, S 126ff.

⁸²⁾ Vgl. Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann.; Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 30.

Nur so kann eine Strategie entwickelt werden, um mit den Ängsten der Beteiligten umgehen zu können.⁸³⁾

Eine erfolgreiche Krisenkommunikation benötigt Aktivität. Gemeint ist hier eine offensive Kommunikation, welche Meinungsvorsprung verschafft und Rechtfertigungszwang verhindert. Gerät die Kommunikation in der Krise in die Defensive, fördert dies wiederum das Entstehen von Ängsten bei den Rezipienten. Durch offensive Kommunikation wird der Status der Aktion aufrecht erhalten und ein Abrutschen in die Reaktion vermieden. Ängste dürfen nicht negiert, sondern müssen akzeptiert werden um diese glaubwürdig abbauen zu können und Vertrauen zu gewinnen.⁸⁴⁾

Insbesondere in der Krisenkommunikation muss es das Ziel der im Rahmen der Kommunikation eines Unternehmens handelnden Personen sein, **Glaubwürdigkeit** zu erhalten und zu festigen. Ein sehr wichtiges Mittel dafür im Umgang mit den Medien ist es, aus der Deckung zu gehen und Farbe zu bekennen.

Schlechte Ergebnisse zu verharmlosen oder negative Entwicklungen zu verschweigen geht auf Kosten der Glaubwürdigkeit und hält noch lange über die Krise hinaus an. Die meisten Medien reagieren auf klare Aussagen auch zu negativen Fakten mit Fairness. Besonders in Krisenzeiten empfiehlt es sich, das persönliche Gespräch mit den Medien zu suchen und sich nicht auf Presseberichte zu verlassen. Keinen Kommentar zu von den Medien aufgegriffenen Vorfällen abzugeben, kommt einem Schuldbekenntnis gleich und wirkt sich negativ auf die Glaubwürdigkeit aus. Wenn ein Unternehmen seine Glaubwürdigkeit verloren hat, ist diese meist nur mehr schwer und langwierig, oder gar nicht mehr herstellbar.⁸⁵⁾

⁸³⁾) Vgl. Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann.;
Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 53;

⁸⁴⁾) Vgl. Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann.;
Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 33;

⁸⁵⁾ Vgl. Hoffmann, Beate und Christian Müller.
Public Relations kompakt, Konstanz, 2008, S 305;

AVL-DiTEST:

Im Oktober 2009 hatte die Firma AVL-DiTEST ihr 10-jähriges Firmenjubiläum. Angesichts der allgemein sehr schwierigen Situation in der Automobilbranche, aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise, stellte sich die Frage, ob und wie man dieses Jubiläum begehen sollte.

Große Autokonzerne, haben um Kosten zu senken, zu diesem Zeitpunkt Kurzarbeit oder freiwilligen Gehaltsverzicht beschlossen (**siehe Anlage 12**).

Das Management hat sich, im Hinblick auf die, trotz der Krise, gute Geschäftsentwicklung entschieden, das Jubiläum zu feiern und den Mitarbeitern Dank auszusprechen. Das Jubiläum wurde aber auch für mediale Präsenz genutzt (**siehe Anlage 4**).

Eine Herausforderung war es, sich für die zahlreichen Presseinterviews anlässlich des Jubiläums entsprechend vorzubereiten. Herr DI Lackner verwendet für telefonische Anfragen von Journalisten, welche um ein Interview bitten, eine Checkliste um keine Frage zu übersehen deren Inhalt möglicherweise für die Vorbereitung auf das Interview wichtig sein könnte wie beispielsweise:

- Name des Mediums und Name des Journalisten/Redaktion?
- Wie ist der Journalist auf mich gekommen?
- Was braucht der Journalist von mir?
- Kontext erfragen?
- Wer wird zu diesem Thema noch interviewt?
- Typus der Geschichte:
 - Interview
 - Hintergrundbericht
 - Statement
 - anderes
- Rückruf bestätigt? Zeitpunkt festgelegt?
Telefonnummer für Fragen:
- Vorbereitung mit Pressestelle oder Agentur

Auf die Frage nach dem schwierigen Umfeld eine Aussage wie: „Kurzarbeit oder Gehaltsverzicht wird es bei uns nicht geben“ wäre höchst riskant und auch falsch gewesen.

Dieser Fehler wurde tunlichst vermieden. Die Entscheidung, nur von der aktuellen Geschäftsentwicklung zu sprechen, war die einzig Richtige. Niemand kann eine künftige Entwicklung vorhersehen. Wäre das Unternehmen in weiterer Folge dennoch in Schwierigkeiten geraten, hätte das Unternehmen dringenden Erklärungsbedarf gehabt, was mit Sicherheit zu Lasten der **Glaubwürdigkeit** gegangen wäre.

5.8.2 Vertrauen

Unsere globalisierte Welt hat sich zu einer Kommunikationsgesellschaft hin entwickelt. Eine Gesellschaft, in der mehr und mehr kommuniziert wird und in welcher Kommunikation wichtiger und auch erfolgreicher geworden ist. Die von der Kommunikation umworbenen Rezipienten sind einer Fülle von Kommunikationsformen ausgesetzt und der Wettlauf um die Wahrnehmung bei den Rezipienten steigt.

Die Empfänger der Kommunikation sind meist in der Situation zu wählen. Sei es die Entscheidung für ein Produkt oder eine Dienstleistung, oder auch welchen Kommunikationsinhalten Glauben geschenkt werden soll. Um zu wählen benötigt der Rezipient Informationen, vornehmlich jene, denen er **vertrauen** kann.

Durch die heute nicht mehr überschaubare Fülle von multi-medial vermittelter Kommunikation trifft der Rezipient weitgehend auch auf Informationen deren Quellen und Zuverlässigkeit kaum feststellbar sind. Jeder kann Informationen im www veröffentlichen und muss weder Identität noch Qualifikation preisgeben.

Für die Kommunikationsempfänger stellt sich heute nicht mehr die Frage, wie man zu möglichst viel Information kommt, sondern, wie man zu möglichst viel zuverlässiger Information kommen kann.

Vertrauen wird am besten über persönliche Kommunikation erreicht. Im persönlichen Gespräch „face to face“ übernimmt eine Person durch seine Worte und Versprechen eine persönliche Verantwortung. Verantwortung schafft Vertrauen, dies gilt sowohl für die externe als auch für die interne Kommunikation.⁸⁶⁾

AVL-DiTEST:

Im Jahr 2002 hat die Firma AVL-DiTEST die zwei Unternehmen Grundig Instruments und Pierburg- Herrmann, zwei Mitbewerber aus Deutschland übernommen (**siehe Anlage 11**).

Ganz besonders Mergers & Aquisitions stellen in der Kommunikation eine der größten Herausforderungen dar. Das Management ist hier ganz besonders gefordert und muss das Vertrauen der Mitarbeiter erreichen. Ohne die Identifikation der Mitarbeiter mit dem „neuen“ Unternehmen, sowie deren Motivation, sind die besten Strategien und Planrechnungen wertlos.

Die Mitarbeiter der beiden Unternehmen wurden in einer Betriebsversammlung über die Zukunftskonzepte der AVL-DiTEST aufgeklärt und ausführlich vom Management informiert. Direkte Kommunikation ist für die Vertrauensbildung bei M&A unerlässlich. Niemals kann ein Bericht im Intranet diese ersetzen.

Letztlich wurden die Mitarbeiter auch gebeten, ein Sparprogramm mitzutragen, welches auch einen Verzicht auf Lohn- und Gehaltserhöhungen im Jahr 2004 zum Inhalt hatte. Zugleich wurde aber eine einmalige Leistungsprämie in Aussicht gestellt, wenn es gelingt, gemeinsam einen Weg zu einer besseren Geschäftsentwicklung zu gehen.

⁸⁶⁾ Vgl. Reichertz, Jo.

Die Macht der Worte und der Medien, Wiesbaden, 2007, S 190ff.

Die Freude war auf beiden Seiten groß, als die Geschäftsführung, bei der Weihnachtsfeier im Jahr 2005, gute Nachrichten verkünden durfte und das Versprechen eingehalten wurde.⁸⁷⁾

Eine bessere Möglichkeit **Vertrauen** der Mitarbeiter zu erzielen ist wohl schwer vorstellbar.

5.8.3 Gerüchte

Das Gerücht wird als Macht- und Manipulationsinstrument spätestens seit der Antike eingesetzt.

„Audacter calumniare, semper aliquid haeret“

„Verleumde nur dreist, etwas bleibt immer hängen“

(Frances Bacon, fußend auf Schriften des antiken Philosophen Plutarch)

Gelangen Gerüchte erst in die Öffentlichkeit erwecken sie meist reges Interesse. Sie können daher die öffentliche Wahrnehmung manipulieren und somit die Entwicklung eines Unternehmens maßgeblich negativ beeinflussen, ja sogar Ansehen und Erfolg bedrohen. Sie gehören zu einer der größten Herausforderungen für das Kommunikationsmanagement in einer Krise.⁸⁸⁾

„Gerüchte sind der Feind aller geordneten Kommunikation“ meinte der IBM-PR-Chef Thomas Mickeleit.⁸⁹⁾

Jeder Mensch hat ein gesundes Bedürfnis nach bestimmten Informationen, die er braucht um sich sicher zu fühlen. Je mangelhafter die interne Kommunikation in einem Unternehmen funktioniert, umso größer ist die Gefahr, dass sich Mitarbeiter diese, für sie wichtigen Informationen durch inoffizielle Kanäle besorgen und die entstehenden Fragen durch Eigeninterpretation beantworten. Dies erzeugt eine unkontrollierbare

⁸⁷⁾ Lackner, Gerald.

AVL DiTEST, Persönliches Gespräch am 23.10.2009, Graz.

⁸⁸⁾ Vgl. Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann.;
Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 167;

⁸⁹⁾ Mast, Claudia.

„Gegenspieler der Manager.“ PRMagazin Mai 2003, S 29.

Eigendynamik und das Gerücht ist entstanden. Meist dringen diese Gerüchte gar nicht oder erst sehr spät bis zum Management vor.⁹⁰⁾

Dem Entstehen und der Verbreitung von Gerüchten muss vor allem in Krisenzeiten Einhalt geboten werden.

Dringen Gerüchte aus dem unternehmensinternen Bereich nach außen, kann eine Dynamik entstehen, die ganz besonders in Krisensituationen fatale Auswirkungen für das Unternehmen und dessen Glaubwürdigkeit hat. Wie kann man Gerüchten vorbeugen?

- Je offener das Management eines Unternehmens mit den Mitarbeitern über die für diese relevanten Themen kommuniziert, desto geringer ist die Gefahr vom Entstehen von Gerüchten.⁹¹⁾
- Besonders in der Krisensituation ist die schnelle Information der Mitarbeiter durch das Management ausschlaggebend. Nichts erzeugt mehr Verunsicherung und fördert die Entstehung von Gerüchten mehr, als zu langsame Information. Die Mitarbeiter dürfen über wichtige Entwicklungen im Unternehmen nicht erst aus den Medien erfahren.

Nachträgliche Dementis erreichen nicht nur diejenigen, die die Botschaft schon gekannt haben, sondern auch zahlreiche andere, zu denen diese noch nicht vorgedrungen ist. Das Gerücht wird dadurch zur Wahrheit.

- Das Intranet eignet sich hervorragend dafür, rasch möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen und zu informieren.
- Durch die Einrichtung eines Forums kann auch eine interaktive Kommunikation mit den Mitarbeitern angeboten werden, um ihnen Gehör für ihre Probleme und Ängste zu verschaffen.

⁹⁰⁾ Vgl. Westphal, Susanne.

„Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten.“, Weinheim, 2003, S 21;

⁹¹⁾ Vgl. Westphal, Susanne.

„Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten.“, Weinheim, 2003, S 22;

- Das Top-Management muss ganz besonders auch in Krisenzeiten für die Mitarbeiter präsent sein. Face to face Kommunikation durch die Führungskräfte, Meetings und Betriebsversammlungen, bieten eine Möglichkeit den Mitarbeitern zu zeigen, dass das Management einen Weg aus der Krise kennt.⁹²⁾

6. Krisenprävention

Wohl immer schon haben Menschen, Menschengruppen oder Gesellschaften Maßnahmen zur Vermeidung von Not und Gefahr getroffen. Wir kennen das Sprichwort „vorbeugen ist besser als Heilen“ aus der Gesundheitsvorsorge, die heutige Präventivmedizin. Auch der Begriff „Kriminalprävention“ aus dem Strafrecht ist für uns gängig. Ganz besonders im Bereich des Brandschutzes hat man sich schon lange zum Katastrophenschutz bekannt und Ernstfälle geprobt.⁹³⁾

Das „Hagakure“ (Kodex der Samurai in Japan) trifft in diesem Zusammenhang folgende Aussage:

„Sei auf jede Situation vorbereitet. Militärische Taktik und Strategie erzählen uns von fähigen und unfähigen Männern. Erstere sind nicht nur weise durch Erfahrung, sondern auch bereit, jedes Problem im entscheidenden Augenblick auf bewundernswerte Art zu lösen, geleitet von ihrem früheren Studium verschiedenster Fälle. Das sind Männer die auf jede Situation vorbereitet sind. Dagegen beschäftigen sich die anderen nicht schon im Voraus mit den Möglichkeiten. Wenn sie ein Problem lösen, ist das nichts als zufälliges Glück.“⁹⁴⁾

⁹²⁾ Mast, Claudia.

„Gegenspieler der Manager.“ PRMagazin Mai 2003, S 30f.

⁹³⁾ Vgl. Matthies, Volker.

Krisenprävention Vorbeugen ist besser als Heilen, Opladen, 2000, S 13;

⁹⁴⁾ Yamamoto, Tsunetomo.

Hagakure, Japan, 1710 - 1716.

Viele Unternehmen beschäftigen sich nicht im Voraus mit der Möglichkeit des Eintrittes einer Krise. Es gibt viele große Unternehmen, die sich derartige Szenarien nicht überlegt haben und bei denen es keine Krisenpläne in den Schubladen gibt.⁹⁵⁾

Man muss sich jedoch der Tatsache bewusst sein, dass jede Krise individuell ist. Es gibt kein Patentrezept, professionelle Krisenprävention hilft aber, eine Krise souverän, optimal und sicher durchzustehen.

Bleibt der Ausgang auch ungewiss, können die Mitglieder des Krisenteams auf Routinen zurückgreifen, was ihnen Sicherheit und Standfestigkeit gibt.

Krisenpotentiale zu erkennen und zu antizipieren, Infrastrukturen zu schaffen und Abläufe zu üben sind wesentliche Teile einer guten Krisenprävention.

Nur durch effiziente Schulungen und Trainings kann gewährleistet werden, dass die Mitarbeiter und das Management im Ernstfall souverän agiert und nicht in lähmenden Schrecken verfällt und nur mehr reagiert.⁹⁶⁾

Petra Hoffmann definiert für den Aufbau der Krisenprävention folgende Aufgaben:

- **Profiling** – Krisenpotentiale erkennen
- **Teambildung** – erfahrene und geschulte Krisenmanager
- Aufbau von **Infrastrukturen, Instrumente** und **Kommunikationsabläufe**
- **Implementierung und Training**
- **Frühwarnsysteme** und **Krisenprävention** wird ein Teil der Kommunikationsroutine
- Proaktives **Issues- und Reputationsmanagement**⁹⁷⁾

⁹⁵⁾ Vgl. Ditzges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann.
Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 66.

⁹⁶⁾ Vgl. Hoffmann, Petra.

In Möhrle, Hartwin. Krisen-PR; Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - Ein Handbuch von Profis für Profis, Frankfurt am Main, 2007, S 164.

⁹⁷⁾ Vgl. Hoffmann, Petra.

In Möhrle, Hartwin. Krisen-PR; Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - Ein Handbuch von Profis für Profis, Frankfurt am Main, 2007, S 165.

Elke Neujahr definiert vier unverzichtbare Bausteine der Krisenprävention:⁹⁸⁾

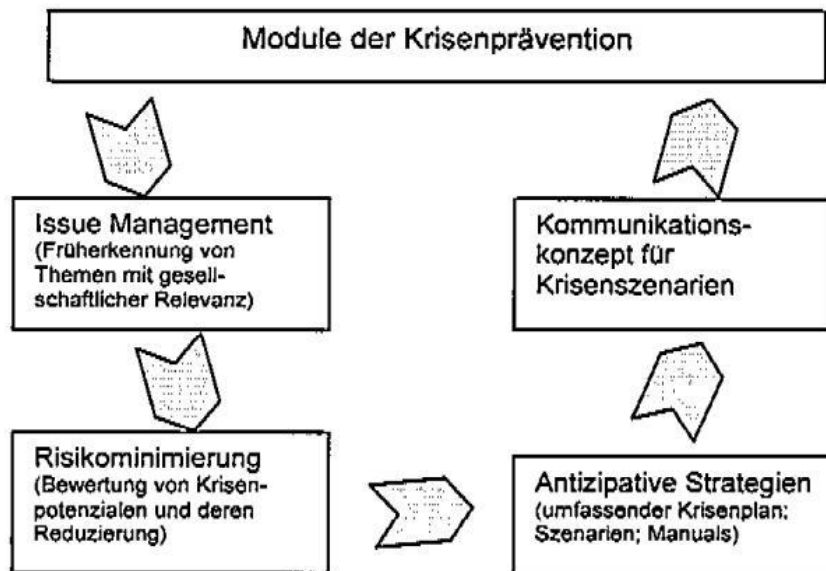


Abb. 11: Module der Krisenprävention

Mit der „Checkliste – Vorbereitung auf den Krisenfall“ gibt Elke Neujahr einen Leitfaden um die sieben zentralen Schritte der Krisenprävention zu überprüfen (**siehe Anlage 2**). Diese Checkliste eignet sich gut als Leitfaden, um keinen der wesentlichsten Teilbereiche der Krisenprävention zu übersehen oder zu vernachlässigen. Auf die einzelnen Teilbereiche wird in der Folge noch genauer Bezug genommen.

Wenn man beginnt sich mit der Krisenprävention in kommunikativer Hinsicht auseinanderzusetzen, sollte einer ausführlichen Initialisierungsphase Platz gegeben werden.

⁹⁸⁾ Vgl. Neujahr, Elke und Klaus Merten.;
„PR in schwierigen Zeiten.“, München, 2005, S 87.

6.1 Initialisierungsphase

Während der Initialisierungsphase erfolgt die Analyse der unternehmerischen Basis. Es soll festgestellt werden, was dem Unternehmen am wertvollsten ist, und was Mission und Vision des Unternehmens darstellt.

Die Initialisierungsphase ermöglicht es dem Unternehmen Krisenherde im Hinblick auf eine spätere Krisensituation zu antizipieren.⁹⁹⁾

In dieser Phase werden folgende Fragen gestellt:

- Was ist die strategische Zielsetzung des Unternehmens und wie wird diese in Zukunft aussehen?
- Mit welchen Produkten verdient das Unternehmen am meisten?
- Welche Marktstrategie wird verfolgt?
- Wo liegen die Kernkompetenzen?
- Wie ist die Wettbewerbsposition des Unternehmens?
- Wie ist das Selbstbild, wie das Fremdbild?
- Wie sind die betriebswirtschaftlichen Parameter mit der aktuellen Kommunikation synchronisiert?

Jede dieser einzelnen Fragen können mit Hilfe einer **SWOT – Analyse** (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) beleuchtet werden.¹⁰⁰⁾

Die SWOT – Analyse ist ein Instrument zur Situationsanalyse und berücksichtigt interne und externe Einflüsse.

⁹⁹⁾ Vgl. Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann.
Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 67 - S 68;

¹⁰⁰⁾) Vgl. Wienand, Edith.

Medien-Analyse als Methode zur Risikoanalyse und zum Krisenmanagement; In PR in schwierigen Zeiten, Neujahr, Elke; Merten,Klaus;. München, 2005, S 104;

Sie umfasst die Stärken „strengths“ (Wo sind wir besser als der Durchschnitt?), die Schwächen „weaknesses“ (Wo sind wir schlechter als der Durchschnitt?), die Chancen „opportunities“ (Was könnte uns stärker machen?) und die Herausforderungen und Bedrohungen „threats“ (Welche Risiken könnten uns bedrohen?) eines Unternehmens.¹⁰¹⁾

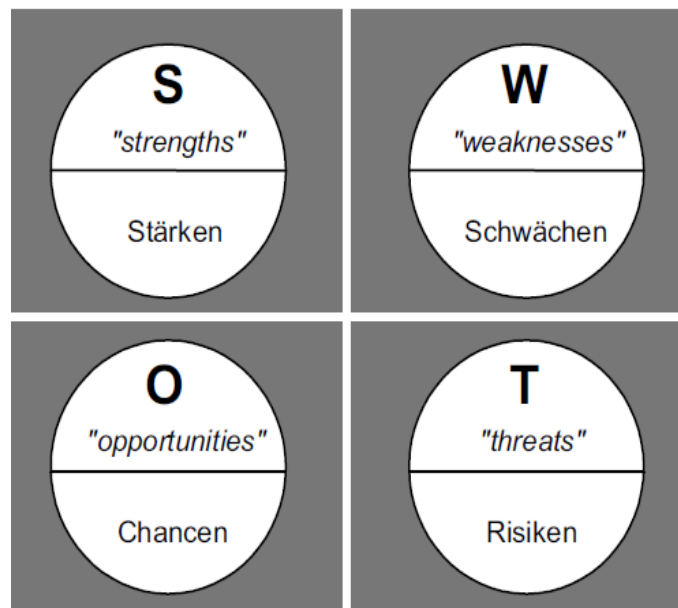


Abb. 12: Ausrichtung von PR-Strategien

„Kommunikationsstrategien, die auf Stärken und Chancen eines Unternehmens ausgerichtet sind, versuchen, die sich bietenden Gelegenheiten des Umfeldes zu nutzen. Strategien, welche die Stärken des Unternehmens dessen Bedrohungen gegenüberstellen, wollen schädliche Einflüsse aus dem Umfeld abwenden. Strategien, die von Schwächen ausgehend Chancen im Umfeld angehen, wollen diese Gelegenheit zur Verbesserung ihrer Position nutzen. Strategien, die auf die Schwächen eines Unternehmens und dessen Bedrohungen gleichermaßen setzen, wollen beide Problembereiche minimieren.“¹⁰²⁾

¹⁰¹⁾ Vgl. Mast, Claudia.

Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart, 2008, S 135f;

¹⁰²⁾ Weihrich, Heinz. „The TWOS Matrix. A Tool for Situational Analysis.“ In Dyson, Robert G.; Strategic Planning. Models and Analytical Techniques, Chichester, UK, 1990, S 17ff;

6.2 Profiling

Voraussetzung für eine wirksame Krisenprävention ist die Erstellung eines lückenlosen Krisenprofils. Bei der Erstellung des Krisenprofils stellt sich das Krisenmanagement die Frage, wo mögliche Krisenherde in den einzelnen Bereichen des Unternehmens sein könnten.

Diese Risikopotentiale werden sodann unter kommunikativen Aspekten **erfasst, analysiert** und **bewertet**.

Diese Erstanalyse bildet die Basis für einen laufenden Prozess. Was heute noch kein Risikopotential darstellt, kann beispielsweise aufgrund von Expansionen in andere Länder in einigen Jahren zu einem Risikopotential werden. Die Risikoprofile müssen daher ständig in regelmäßigen Abständen auf ihre Aktualität überprüft werden.¹⁰³⁾

Dies impliziert, dass Krisenmanagement und auch Krisenpräventionsmanagement als Prozess begriffen werden muss.

Potenzielle Krisen lassen sich in vielen Fällen vorhersagen. Durch das genaue Durchforsten von bekannten Schwachstellen im Unternehmen und des relevanten Umfeldes (siehe Punkt 6.2.1), sowie die Definition möglicher Auswirkungen im Ernstfall, ist es möglich, Risiken schon früh auszuschließen oder diese zumindest zu begrenzen.¹⁰⁴⁾

6.2.1 Relevantes Umfeld

Wesentlich ist das Einbeziehen sämtlicher, für die Kommunikation relevanten Strukturen und Kontakte. In diesem Zusammenhang ist es nötig, das *relevante Umfeld* genau zu analysieren.

¹⁰³⁾ Vgl. Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann. Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 73;

¹⁰⁴⁾ Vgl. Neujahr, Elke und Klaus Merten. „PR in schwierigen Zeiten.“, München, 2005, S 93;

Bei jedem Krisenszenario gibt es viele Akteure die betroffen sind. Eine frühzeitige Identifikation des relevanten Umfeldes erleichtert dem Krisenmanagement im Notfall die Planung und stellt sicher, dass in einer eventuellen Stresssituation nicht eine Bezugsgruppe übersehen oder zu wenig beachtet wird.

Das Relevante Umfeld kann in die zwei Bereiche

- internes und
- externes

Umfeld gegliedert werden.¹⁰⁵⁾

| Externes relevantes Umfeld | Internes relevantes Umfeld |
|---|--|
| Absatzmarkt Kunden, Handel Beschaffungsmarkt Lieferanten, Zulieferer Akzeptanzmarkt Öffentlichkeit, Medien, Politik Kapitalmarkt Aktionäre, Banken, Analysten Arbeitsmarkt Potentielle Mitarbeiter, Human Resources | Vorstand Kommunikation Recht Produktion Vertrieb Einkauf Logistik Marketing Auslandsniederlassungen |

Abb. 13: Relevantes Umfeld (eigene Darstellung).

¹⁰⁵⁾ Vgl. Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann.
Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 68f;

6.2.2 Risikopotenzial des Kernproduktes

Eine weitere, sehr wichtige Aufgabe ist es, das vorhandene Risikopotenzial der Kernprodukte (des Kernproduktes), den sogenannten Werttreibern des Unternehmens, genau zu analysieren. Risikofaktoren wären hier beispielsweise gesundheitliche Gefahren, die vom Kernprodukt ausgehen könnten, oder mangelnde gesellschaftliche Akzeptanz eines Vorhabens.¹⁰⁶⁾

6.2.3 Methoden

Um die Risikopotenziale konkretisieren zu können, gibt es innerhalb des Unternehmens mehrere Möglichkeiten. Oftmals werden Workshops an welchen das Management, ebenso wie Führungskräfte, und erfahrene Mitarbeiter des internen relevanten Umfeldes teilnehmen, abgehalten.

Jedoch hängen diese Risiken oft direkt mit Fehlern im täglichen Arbeitsbereich zusammen, weshalb es sich auch als sinnvoll erweist, Einzelinterviews zu führen.

Ein weiterer, inzwischen bereits von vielen großen Unternehmungen genützter, erfolgversprechender Weg, ist es, ein externes Beratungsunternehmen mit der Ermittlung der Risikofelder zu beauftragen.¹⁰⁷⁾

6.2.4 Bewertung

Nun wurden aus dieser Analyse vielfältige potentielle Krisenherden ermittelt. Doch ein Unternehmen kann sich nicht auf alle, wie immer gearteten Krisenszenarien, vorbereiten.

¹⁰⁶⁾ Vgl. Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann. Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 69;

¹⁰⁷⁾ Vgl. Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann. Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 69f;

Es gilt daher eine Kategorisierung vorzunehmen. Im Abgleich mit den durch die Initialisierungsphase (siehe Punkt 6.2.1) gewonnenen Erkenntnissen hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung, und des für das Unternehmen zu erwartenden Schadens, wird nun eine Bewertung mit Hilfe einer Krisenmatrix durchgeführt.¹⁰⁸⁾

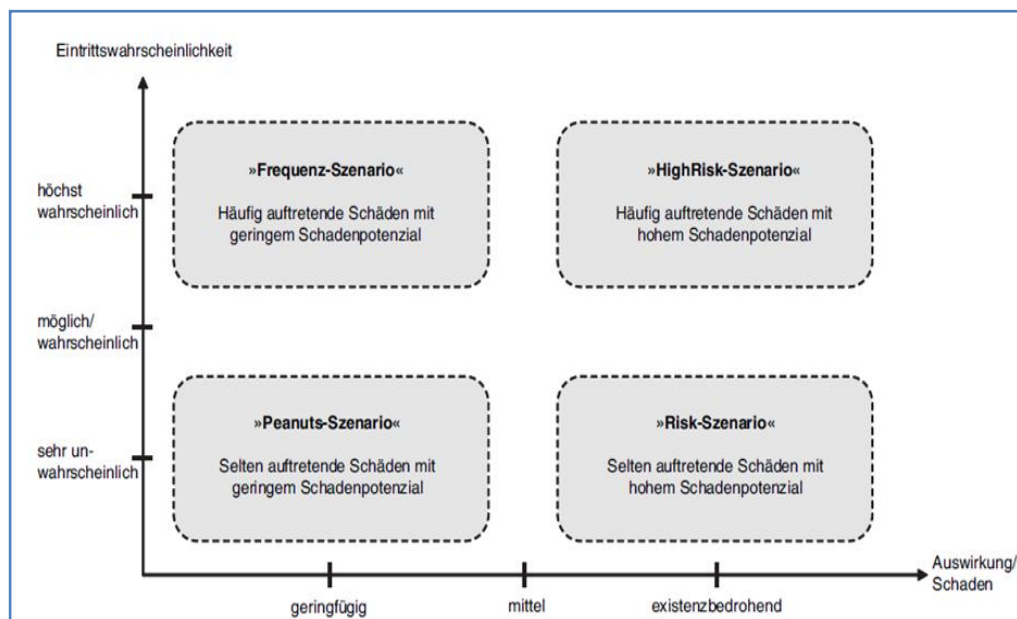


Abb. 14 Krisenmatrix

6.3 Krisenkommunikationsplan

Gut vorbereitete Infrastrukturen und Instrumente bieten den in der Krise handelnden Personen mehr Handlungssicherheit und sie tragen dazu bei, im Krisenfall wertvolle Zeit zu sparen. Durch den Krisen-kommunikationsplan entstehen Kommunikationsroutinen, welche in Krisenzeiten Sicherheit vermitteln.¹⁰⁹⁾

¹⁰⁸⁾ Vgl. Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann. Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 73;

¹⁰⁹⁾ Vgl. Möhrle, Hartwig. „Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - Ein Handbuch von Profis für Profis.“, Frankfurt am Main, 2007, S 168f;

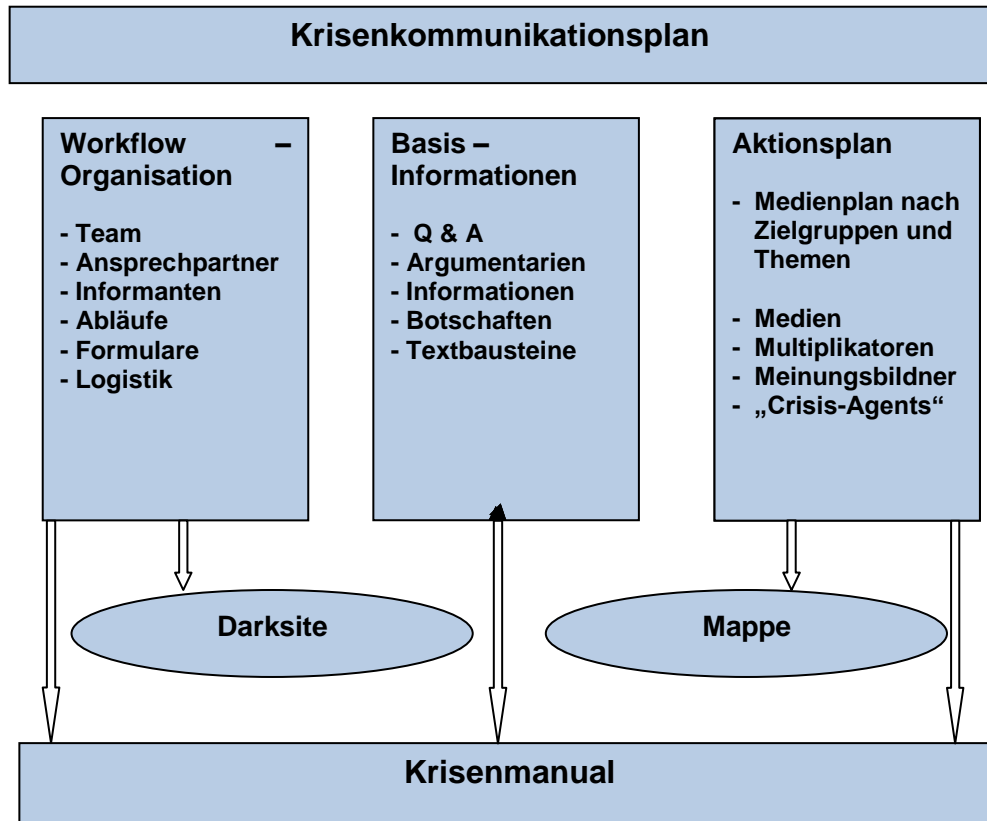


Abb.15: Krisenkommunikationsplan

6.3.1 Workflow – Organisation

„Den guten Seemann erkennt man bei schlechtem Wetter“
(Toskanisches Sprichwort)

Bei der Auswahl der Mitarbeiter des **Krisenkommunikationsteams** soll in erster Linie darauf geachtet werden, dass möglichst erfahrene, krisenerprobte Kommunikationsprofis diesem angehören. Die Mitarbeiter sollen die Abläufe im Unternehmen gut kennen und gut vernetzt sein.

Die Mitglieder des Krisenkommunikationsteams sollen folgende Fähigkeiten aufweisen:

- Managementfähigkeiten unter Extrembedingungen
- Stressresistenz
- Belastbarkeit
- Persönliche Souveränität
- Erfahrung im Umgang mit aggressiven Medien
- Kooperationsfähigkeit
- Gute Ausdrucksfähigkeit für den Kontakt nach außen¹¹⁰⁾

Das Krisenteam muss jederzeit erreichbar sein und im Krisenfall schnell, auch außerhalb der Geschäftszeiten, zusammentreten können. Innerhalb eines Krisenteams hat Prestigedenken, das Beharren auf Hoheitsgebieten und Zuständigkeiten, keinen Platz.¹¹¹⁾

Die Hierarchien und Sonderkompetenzen innerhalb des Krisenteams sind genau festzulegen, ein Krisensprecher soll gewählt werden.

Es ist vor allem in Krisenzeiten sehr wichtig, dass das „One-Voice-Prinzip“ eingehalten wird. Insbesondere im Bezug auf die externe Kommunikation muss eine einheitliche Sprachregelung klar vereinbart sein.

Eine Liste mit sämtlichen Erreichbarkeitsdaten der wichtigen internen und externen **Ansprechpartner** samt Behördentelefonliste (Feuerwehr, Krankenhäuser, Polizei und dergleichen) ist zu erstellen und regelmäßig zu aktualisieren. Darüberhinaus ist für eine juristische Unterstützung im Krisenfall, mit jederzeitiger Erreichbarkeit, zu sorgen.¹¹²⁾

¹¹⁰⁾ Vgl. Möhrle, Hartwig.

„Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - Ein Handbuch von Profis für Profis.“, Frankfurt am Main, 2007, S 169;

¹¹¹⁾ Vgl. Neujahr, Elke und Klaus Merten.

„PR in schwierigen Zeiten.“, München, 2005, S 118f.

¹¹²⁾ Vgl. Garth, Arnd Joachim.

Krisenmanagement und Kommunikation - Das Wort ist Schwert - die Wahrheit Schild, Wiesbaden, 2008, S 140;

Ein sehr rascher und zuverlässiger Informationsfluss ist im Krisenfall ausschlaggebend für eine schnelle Reaktionsfähigkeit. Der Krisensprecher steht auf verlorenem Posten wenn ihm, von den zu nominierenden **Informanten**, verlässliche Informationen über die Situation und den Verlauf der Krise fehlen.

Sämtliche im Krisenfall benötigten Formulare wie Checklisten zur Darstellung des Sachverhalts, Telefonlisten, Melde- und Reporting-**Formulare** sollen für einen Ernstfall griffbereit in der Krisenkommunikationsmappe sein.¹¹³⁾

6.3.2 Basis Informationen

Eine Auseinandersetzung mit möglichen Fragen, welche im Zuge der einzelnen Risikopotentiale auftreten könnten, sowie die Vorbereitung entsprechender Antworten und Argumentarien, erleichtern und beschleunigen die Arbeit des Krisenteams, im Krisenfall.

6.3.3 Aktionsplan

Es wird ein Medienplan nach den besten Kontakten zu Journalisten, Multiplikatoren und Meinungsbildnern, im Hinblick auf die jeweilige Krisensituation erarbeitet.

Eine weitere Möglichkeit besteht auch darin, den Interventionsmedienplan auch noch um „Crisis Agents“, also neutrale Personen, deren Objektivität, Kompetenz und Unabhängigkeit nachgewiesen ist, zu erweitern.¹¹⁴⁾

¹¹³⁾ Vgl. Möhrle, Hartwig.

„Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - Ein Handbuch von Profis für Profis.“, Frankfurt am Main, 2007, S 171f;

¹¹⁴⁾ Vgl. Möhrle, Hartwig.

„Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - Ein Handbuch von Profis für Profis.“, Frankfurt am Main, 2007, S 171f;

6.3.4 Darksite

Unter „Darksite“ versteht man eine Krisen-Website, welche bereits im Zuge der Krisenprävention vorbereitet werden soll. Die Darksite gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, sehr zeitnah, in schlichtem Corporate Design, die Krisenursache zu schildern und die Sichtweise des Unternehmens darzustellen.

Dieses Medium kann als Chance gesehen werden, die Ursachen und Folgen einer eingetretenen Krise ungefiltert durch die Medien darzulegen. Das Internet kann somit auch ein Deeskalationsinstrument in der Krise sein.

Entscheidend ist aber, dass die Darksite von Internetexperten vorbereitet ist und im Krisenfall nur adaptiert und freigeschaltet werden muss. Wie so oft ist auch hier der Zeitfaktor wesentlich, denn ist die Krise erst ausgebrochen, hat man diese meist nicht mehr.¹¹⁵⁾

6.3.5 Krisenmanual

Das Krisenmanual ist eine Zusammenfassung aller Schritte des Kommunikationsplanes. Oftmals werden Krisenmanuals viel zu umfangreich und unübersichtlich gestaltet. In der akuten Krisensituation wird niemand die Zeit finden, ein dickes Druckwerk zu lesen. Es empfiehlt sich daher, dass das Manual, nur die wichtigsten Informationen komprimiert und übersichtlich gestaltet, beinhaltet.¹¹⁶⁾

6.4 Implementierung und Training

Um eine aktive Krisenprävention im Unternehmen zu implementieren, muss ein grundsätzliches Verständnis der Mitarbeiter für potentielle Krisen und die Notwendigkeit der Prävention, bewusst sein.

¹¹⁵⁾ Vgl. Garth, Arnd Joachim.

Krisenmanagement und Kommunikation - Das Wort ist Schwert - die Wahrheit Schild, Wiesbaden, 2008, S 165ff;

¹¹⁶⁾ Vgl. Möhrle, Hartwig.

„Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - Ein Handbuch von Profis für Profis.“, Frankfurt am Main, 2007, S 175;

Die Tatsache, dass das Management eines Unternehmens sich mit der Prävention möglicher Krisen befasst, gibt den Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit.

Durch einen „**Kick-off-Präventionsworkshop**“, bei welchem sowohl verantwortliche Manager, als auch Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche und Standorte teilnehmen, wird der Krisenkommunikationsplan abgestimmt und eintrainiert.

Durch entsprechende **Schulungen** und **Seminare** werden den verantwortlichen Mitarbeitern die Tools der Krisenprävention näher gebracht. Durch eine möglichst breite Basis im Unternehmen kann auch sichergestellt werden, dass Informationen frühzeitig an die richtigen Stellen weitergeleitet werden.

Besonderes Augenmerk hinsichtlich des Trainings muss jedoch auf das *Krisenteam* gelegt werden. Es empfiehlt sich, Krisenszenarien zu simulieren und Interviews und Statements zu üben. Auch das Telefontraining ist ein wichtiger Bestandteil.

Eine sehr intensive Möglichkeit des Trainings ist das „Crisis Communication Lab“. In einem ein- bis zweitägigen Intensivtraining, wird mit den Mitarbeitern des Krisenteams ein auf das Unternehmen adaptierter „Ernstfall“ realitätsnah simuliert. So kann überprüft werden, ob der Krisenkommunikationsplan hinreichend bekannt und verankert ist.

Manche Unternehmen entscheiden sich auch dazu, externe Coachs für das Training des Krisenteams zu beauftragen.¹¹⁷⁾

¹¹⁷⁾ Vgl. Möhrle, Hartwig.

„Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - Ein Handbuch von Profis für Profis.“, Frankfurt am Main, 2007, S 177ff;

Arnd Joachim Garth beschreibt das Training in der Krisenprävention wie folgt: „Eine Übung hat immer den Effekt, dass sie an den Stellschrauben der Kommunikation arbeiten können, um zu lernen, sich vorzubereiten und letztendlich besser zu werden.“¹¹⁸⁾

6.5 Proaktives Issues Management und Reputation

„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.“
(Walt Whitman Rostow)

Ulrike Röttger hat für den Begriff „Issues Management“ folgende Definition gefunden: „Durch die systematische Beobachtung und die frühzeitige Identifikation relevanter Ansprüche und Themen, die eine Begrenzung organisationsstrategischer Handlungsspielräume erwarten lassen, schafft Issues Management im Sinne einer Frühwarnfunktion die informatorischen Grundlagen für eine proaktive Auseinandersetzung mit (potentiell) kritischen Themen.“¹¹⁹⁾

Das Wirtschaftslexikon beschreibt „Issues Management“ als „...Verständnis für das Management eines Unternehmens, die Umweltanforderungen an das Unternehmen zu beobachten, sie auf relevante Themen (issues) zu filtern und darauf mit konkreten Maßnahmen im Sinne der Unternehmensziele zu reagieren.“¹²⁰⁾

¹¹⁸⁾ Garth, Arnd Joachim.

Krisenmanagement und Kommunikation - Das Wort ist Schwert - die Wahrheit Schild, Wiesbaden, 2008, S 29;

¹¹⁹⁾ Röttger, Ulrike. Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden, 2001, S 11;

¹²⁰⁾ Woll, Artur.

Wirtschaftslexikon, München, 2008, S403;

Günter Bentele verwendet im Zusammenhang mit dem Begriff „Issues Management“ die traditionelle Metapher: „Neuer Wein, oder nur alter Wein in neuen Schläuchen?“ und möchte damit auf die weitgehende Kongruenz zwischen „Issues Management“ und Public Relations hinweisen.¹²¹⁾

„An issue ignored is a crisis invited“

(Henry Kissinger)

Erstmalig den Begriff „Issues Management“ geprägt hat Mitte der siebziger Jahre der amerikanische PR-Berater W. Howard Chase. Er erkannte den Schaden, den öffentliche Auseinandersetzungen den Unternehmen zufügen können und formulierte ein Konzept von Public Relations als Informationssystem, welches dazu dient, Konfliktherde rechtzeitig zu erkennen, zu analysieren, zu bewerten und Handlungsoptionen aufzuzeigen.¹²²⁾

Issues Management befasst sich also mit der genauen Beobachtung des Umfeldes. Man spricht hier von den beiden Teilbereichen „**Scanning**“ und „**Monitoring**“. „Scanning“ dient dazu, neue Trends oder Issues aufzuspüren. Als Methode hierfür kann sowohl die Trendforschung als auch die SWOT-Analyse (siehe Punkt 6.1) angewandt werden. Im „Monitoring“ werden die erfassten Veränderungen oder Auffälligkeiten, mittels Medienresonanzanalyse und Umfragen, genau untersucht.

¹²¹⁾ Vgl. Bentele, Günter und Daniela Rutsch.

„Issues Management in Unternehmen: Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen?“ ;
In Röttger, Ulrike. Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung.
Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden, 2001, S 141f;

¹²²⁾ Vgl. Mast, Claudia.

Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart, 2008, S 103;

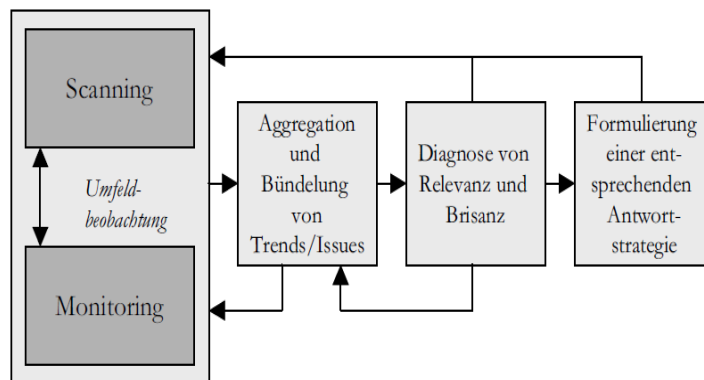


Abb. 16: Phasen des Issues Managment

Kritiker des Issues Managements führen in erster Linie die Kostenfrage an und ebenso die Tatsache, dass der Aufwand für das Sammeln von Informationen sehr hoch ist. Zudem gibt es keine Sicherheit dafür, ob sich der Aufwand auch lohnt.¹²³⁾

7. Nach der Krise

„Manche halten das für Erfahrung,
was sie schon 20 Jahre falsch gemacht haben“
(George Bernhard Shaw)

Wenn in einem Unternehmen nach einer Krise die Konsequenzen nur in personeller Hinsicht gezogen werden, indem das Management und die verantwortlichen Mitarbeiter ausgewechselt werden, so wurde aus einer Krise nichts gelernt. Weder wurde dann der Versuch unternommen, die Ursachen zu erforschen, noch wurde versucht mit der Krise zu leben und besser umzugehen.

¹²³⁾ Vgl. Mast, Claudia.

Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart, 2008, S 110;

Bereits während in einer Krise noch Schadensbegrenzung betrieben wird, ist es nötig nach den Ursachen zu suchen und Gelegenheiten zu nutzen, die in Zeiten von „Business as usual“ schwierig oder sogar unmöglich zu vollbringen wären.¹²⁴⁾

Wer bereits in der Krise den Blick wieder nach vorne richtet und sich bewusst macht, dass es auch eine Zeit „nach der Krise“ gibt, wird schneller wieder Fuß fassen und Erfolge erzielen als andere, die in der Krise verharren. Dies bedeutet meist auch einen eindeutigen Konkurrenzvorteil.

In der Krise nur negativ zu denken ist ein Fehler. Kritische Ereignisse weisen auch positive Seiten auf. Krisen bieten Chancen ebenso wie Herausforderungen.¹²⁵⁾

Bezeichnend ist auch, dass der Begriff „Krise“ in der chinesischen Sprache (危機) aus zwei Schriftzeichen besteht. Ein Zeichen für „Gefahr“ und eines für „Chance“.

Krise = Chance + Gefahr¹²⁶⁾ 危機 = 危 + 機

Gerald C. Meyers nennt als Beispiele für Vorteile, die sich aus einer Krise ergeben können, folgende Beispiele:

- Helden werden geboren.
- Der Wandel wird beschleunigt.
- Man stellt sich latenten Problemen.

¹²⁴⁾ Vgl. Meyers, Gerald C.

Bevor die Fetzen fliegen. Die typischen Unternehmenskrisen erkennen, meistern und nutzen, Frankfurt/New York, 1989, S 17;

¹²⁵⁾ Vgl. Meyers, Gerald C.

Bevor die Fetzen fliegen. Die typischen Unternehmenskrisen erkennen, meistern und nutzen, Frankfurt/New York, 1989, S 41;

¹²⁶⁾ Vgl. www.fan1yi4.wordpress.com.<http://fan1yi4.wordpress.com/?s=Krise>;
letzter Zugriff 16.02.2010;

Vgl. www.chinaboard.de. http://www.chinaboard.de/chinesisch_deutsch.php?>.
Chinesisch-Deutsche Gesellschaft e.V., Hamburg, letzter Zugriff, 16.02.2010;

- Man trennt sich von Mitarbeitern oder ändert deren Funktion.
- Man entwickelt Frühwarnsysteme.
- Es entstehen neue Wettbewerbsvorteile.¹²⁷⁾

Eine Krise ist aber auch eine Chance für Veränderung und Weiterentwicklung. Oftmals sind Krisen eine Chance zur Selbstbesinnung, zur Qualitätsverbesserung oder auch zur Eliminierung unproduktiver Routinen. Krisenmanagement ist also auch mit „Chancenmanagement“ gleichzusetzen.¹²⁸⁾

Nach der Krise verringert sich oft die Kommunikationsintensität und es folgt meist eine Versachlichung der Berichterstattung. Dies ist der richtige Zeitpunkt um zu evaluieren und die in der Krise gemachten Erfahrungen umgehend in den Prozess der Krisenprävention zu implementieren.

Fallbeispiel – Weinskandal:

Als ein gutes Beispiel, für eine positive Veränderung und Weiterentwicklung nach einer Krise, kann der österreichische Weinskandal des Jahres 1985 angeführt werden.

Einige Produzenten hatten damals den Wein mit Diaethylenglykol, einem Alkohol wie er auch in Frostschutzmitteln verwendet wird, versetzt. Qualitativ geringwertiger Wein wurde so zu Prädikatswein aufgewertet.

Dank der meist geringen Konzentrationen konnten keine gesundheitlichen Schäden, infolge des Genusses des damals als „Glykolwein“ bezeichneten Weines, nachgewiesen werden.

¹²⁷⁾ Vgl. Meyers, Gerald C.

Bevor die Fetzen fliegen. Die typischen Unternehmenskrisen erkennen, meistern und nutzen, Frankfurt/New York, 1989, S 41f;

¹²⁸⁾ Vgl. Möhrle, Hartwig.

„Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - Ein Handbuch von Profis für Profis.“, Frankfurt am Main, 2007, S 37;

Der Schaden für die österreichische Weinwirtschaft war aber enorm. Der Weinskandal führte zu Einfuhrverboten österreichischer Weine in vielen Ländern und der Imageschaden beeinträchtigte den Export noch über Jahre hinaus. Dieser Skandal trieb viele Weinbaubetriebe nahe an den Ruin oder in die Insolvenz.

Langfristig gesehen hat sich aber der Weinskandal auf die österreichische Weinwirtschaft sehr positiv ausgewirkt.

Man besann sich wieder der Erzeugung von Qualitätsweinen. Anstatt der Massenproduktion wurde wieder Wert auf Qualität gelegt und die Österreichischen Weinexporte konnten seit den 1980er Jahren, mit professioneller Vermarktung, um das Fünffache gesteigert werden.¹²⁹⁾

8. Fazit

In einem Punkt herrscht weitgehend Einigkeit, es gibt weder die Standardkrise, noch gibt es einen garantierten Krisenschutz. Krisen können zwar nicht verhindert werden, dennoch ist es möglich, die Auswirkungen einer Krise mit gezieltem Krisenmanagement und gut geplanter Krisenprävention zu minimieren, oder sie schneller in den Griff zu bekommen.¹³⁰⁾

Welche Themen können uns in Zukunft in der Krisenkommunikation beschäftigen?

Es ist zu erwarten, dass künftig die Methode des Issues Management stärker in der Unternehmenskommunikation Einzug halten wird.

¹²⁹⁾ Vgl. Anlage; www.historisch.apa.at.

http://www.historisch.apa.at/cms/apa-historisch/dossier.html?dossierID=AHD19850423_AHD0001#Kapitel_0, APA Austria Presse Agentur, Wien, letzter Zugriff 16.02.2010;

¹³⁰⁾ Vgl. Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann. Krisen- kommunikation, Konstanz, 2008, S 85;

Auch die Kommunikationsinstrumente unterliegen einer kontinuierlichen Weiterentwicklung. Im Multimedia-Zeitalter wird eine genaue Trennung der Zielgruppen nötig sein und die Kommunikationsinstrumente müssen speziell auf die jeweilige Zielgruppe, welche erreicht werden soll, abgestimmt sein. Eine noch höhere Differenzierung wird nötig sein.¹³¹⁾

Krisenkommunikation besitzt gerade jetzt in der modernen Mediengesellschaft eine sehr hohe Bedeutung, jedoch die Implementierung geeigneter Präventionsstrategien hinkt noch in vielen Unternehmen hinterher.

Ein Unternehmen, das in „ruhigen“ Zeiten, ein Hauptaugenmerk auf die Unternehmenskommunikation legt, Ängste und Befürchtungen des relevanten Umfeldes und der Mitarbeiter ernst nimmt, Glaubwürdigkeit erlangt und höchstmögliches Vertrauen genießt, wird auch in Krisenzeiten besser bestehen. Möglicherweise wird ein solches Unternehmen auch stärker aus der Krise hervorgehen und gegenüber den Mitbewerbern einen Konkurrenzvorteil beim „Start“ nach der Krise lukrieren.

¹³¹⁾ Vgl. Bühler, Heike.

„Neue Wege der Krisen-PR.“ PRMagazin Mai 2003: 41 - 48.

Anhang

Anlage 1



historisch.apa.at

Meldungen der APA - Austria Presse Agentur aus den Jahren 1955-1985



[diese Meldung drucken](#) | [Fenster schließen](#)

23.04.1985 Druckversion

Der Weinskandal 1985

DIE AUFDECKUNG

DIE FOLGEN

Der Weinskandal des Jahres 1985 erschütterte die österreichische Weinwirtschaft und führte zu drastischen Einbrüchen bei Verkauf und Export des Traubensaftes. Der Schaden für das Image des österreichischen Weines war enorm. Auf lange Sicht hatte der Skandal um den "Gylkolwein" auch positive Auswirkungen und gab den Anstoß für ein neues Qualitätsdenken bei Österreichs Weinbauern.

Einige Produzenten hatten den Wein mit Diaethylenglykol, einem süßen, öligen Alkohol, der vor allem in Frostschutzmitteln Verwendung findet, versetzt. Dadurch wurde dem Wein mehr Körper verliehen und der so genannte "Extraktwert" (ein Qualitätsindikator) erhöht. Weine geringer Qualität wurden so zu Prädikatsweinen aufgewertet.

Obwohl Diaethylenglykol toxisch ist, konnten - dank der meist geringen Konzentration - keine gesundheitlichen Schäden infolge des Genusses von so genanntem "Glykolwein" nachgewiesen werden. Doch der Schaden für die österreichische Weinwirtschaft war enorm. In vielen Ländern wurden österreichische Weine ganz oder teilweise vom Markt genommen. Der Imageschaden sollte den Export noch auf Jahre hinaus beeinträchtigen.

Langfristig gesehen hat sich der Weinskandal allerdings konsolidierend auf die österreichische Weinwirtschaft ausgewirkt. Man besann sich in Produktion und Vermarktung auf Qualität und konnte so den entstandenen Imageschaden mit der Zeit vergessen machen. Seit Ende der 1980er Jahre konnten die Exporte um das Fünffache gesteigert werden.

DIE AUFDECKUNG

Der Skandal wurde durch mehrere anonyme Anzeigen ins Rollen gebracht. Beamte des Landwirtschaftsministeriums fanden in den Weinen mehrerer Großbetriebe im Burgenland neben nachträglich zugeführtem Zucker auch Diaethylenglykol. Diese Chemikalie verleihe dem Endprodukt - über die Süßung hinaus - den Charakter eines natürlich an der Rebe gereiften Weines, erklärte Landwirtschaftsminister Günter Haiden (S). So sei unter anderem "Spätlese" aus der "Chemieküche" entstanden. Die Weine waren vor allem für den Export per Tankwagen bestimmt.

Doch im Laufe der weiteren Untersuchungen tauchten auch in den Regalen des österreichischen Einzelhandels Glykolweine auf. In aller Regel war die Konzentration der Chemikalie so gering, dass keine akute Gesundheitsgefährdung für den Konsumenten bestand. Es gab aber auch Ausnahmen. Den Vogel

abgeschossen hat dabei ein Tropfen des Weinhändlers Hans Sautner aus Gols. Der Wein enthielt 48 Gramm Diaethylenglykol pro Liter, eine Dosis, die von Experten als absolut lebensgefährlich eingestuft wurde.

Sautner war auch der erste, der von den österreichischen Behörden unter Betrugsverdacht verhaftet wurde. Es folgten dutzende weitere Festnahmen und rund 200 Anzeigen. Unterdessen war auch in deutschen und italienischen Weinen Diaethylenglykol entdeckt worden. Im August 1985, dem Höhepunkt der internationalen Aufregung, veröffentlichte das westdeutsche Bundesgesundheitsministerium eine Liste mit 803 österreichischen und 27 deutschen Weinen, denen die Chemikalie zugesetzt war. Diese Liste verlängerte sich in den folgenden Monaten noch kontinuierlich. In Deutschland beteuerte man aber stets, dass die Verseuchung der deutschen Produkte ausschließlich durch den illegalen Verschnitt mit österreichischen Weinen zu Stande gekommen sei. Auch in Sekt und österreichischem Traubensaft entdeckte man teilweise bedenklich hohe Konzentrationen des Frostschutzmittels.

DIE FOLGEN

Nachdem die Glykolweine in mehreren europäischen Ländern und auch in Übersee aufgetaucht waren, warnten etwa Deutschland, Frankreich, Großbritannien, die Schweiz, Polen, die USA und Kanada vor dem Genuss österreichischer Weine. Die Bestände wurden ganz oder teilweise vom Verkauf zurückgezogen. Griechenland untersagte die Einfuhr österreichischer Weine gänzlich, Dänemark verbot fünfzig Sorten.

Interpol Deutschland rollte zwei mehrere Jahre zurückliegende Vergiftungsfälle mit Diaethylenglykol neu auf. Doch in beiden Fällen konnte kein Zusammenhang mit dem Weinskandal festgestellt werden.

Die österreichische Bundesregierung (SPÖ-FPÖ-Koalition) versuchte den Schaden mit einer Verschärfung des Weingesetzes in Grenzen zu halten. Die oppositionelle ÖVP wiederum warf der Regierung vor, die österreichische Bevölkerung und das Ausland viel zu spät vor der Gesundheitsgefährdung durch den Glykolwein gewarnt zu haben und forderte den Rücktritt von Landwirtschaftsminister Günter Haiden (S) und Gesundheitsminister Kurt Steyrer (S).

Die westdeutsche Presse kritisierte nicht nur die österreichischen "Panscher", sondern auch die eigenen Behörden, die "gepennt" hätten. Und die "Neue Zürcher Zeitung" weissagte: "Was in Österreich vorgeht und wegen des Exports weltweit bis in die USA und nach Japan Aufsehen erregt hat, wird, so ist zu befürchten, auf Jahre und Jahrzehnte hinaus das Vertrauen in den Wein, in die Redlichkeit der Winzer und in die Glaubwürdigkeit der Weinhändler erschüttert haben." Aber auch den deutschen Importeuren wurde eine Mitschuld eingeräumt. Das Verhältnis zwischen Preis und Leistung bei der österreichischen Ware hätte ihnen verdächtig vorkommen müssen, so die renommierte Schweizer Tageszeitung.

Die Aufarbeitung des Weinskandals beschäftigte die österreichischen Gerichte noch auf Jahre. In einer Reihe von Prozessen wurden die Weinpanscher unter anderem wegen schweren erwerbsmäßigen Betruges zu Haftstrafen von bis zu acht Jahren Haft verurteilt.

Die diesen Urteilen zugrunde gelegten Schadenssummen wurden mit bis zu 124 Millionen Schilling (neun Millionen Euro) beziffert. Viele österreichische, aber auch deutsche Weinbetriebe kamen infolge des Weinskandals in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Einige mussten Konkurs oder Ausgleich anmelden.

APA [http://historisch.apa.at/cms/apa-historisch/dossier.html?dossierID=AHD_19850423_AHD0001]

Anlage 2

**Vorbereitung auf den Krisenfall:
Die sieben zentralen Schritte – Checkliste**

| Check-Punkt | ja nein | To Do |
|---|--|--------------|
| 1 Wurden mögliche Krisensituationen analysiert und kategorisiert und wo möglich, Risiken ausgeschlossen (z. B. Mängel in der Qualitätskontrolle; Sicherheitseinrichtungen im Betrieb; Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben)? | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| 2 Gibt es einen Krisenplan, der auch die Krisenkommunikation einschließt? | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| 3 Werden laufend Themen beobachtet, die Einfluss auf den Unternehmenszweck haben (neue Gesetzgebungen; Verbraucherinitiativen; Marken-Trends; Innovationen von Wettbewerbern)? | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| 4 Gibt es ein Team, das im Fall einer Krise schnell und unverzüglich sowie fachgerecht handeln kann; sind Rollen festgelegt? | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |

| | | |
|---|--|--|
| 5 Wurden Krisensituationen und mögliche Medienanfragen gezielt trainiert? | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| 6 Werden das Kriseninstrumentarium und die technische Ausstattung regelmäßig überprüft? | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| 7 Werden aktuelle Informationen sowie audiovisuelle Daten laufend aktualisiert und sind jederzeit verfügbar? | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |

Anlage 3

Kommunikationsinstrumente in der Krise – Checkliste

Taktische Zusammenstellung des Programms:

| Check-Punkt | ja/nein | To Do |
|--------------------------------------|--|-------|
| Medienarbeit Print und Online | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Pressekonferenz | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Dark-site | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Pressemitteilung | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Post | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Fax | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Online | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Bild/Text | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Grafik | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Fachpresse | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Hintergrundgespräch | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ | <input type="checkbox"/> ja | |

| | | |
|-----------------------------|--|--------------|
| Erfolgsdokumentation | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| Check-Punkt | ja/nein | To Do |
| Medienarbeit Hörfunk | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ nachrichtlich | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ O-Töne/Rohschnitt | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ sendefertiger Beitrag | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Interview-Placement | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Korrespondenten | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| Check-Punkt | ja/nein | To Do |
| Medienarbeit TV | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ nachrichtlich | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Rohschnitt | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ sendefertiger Beitrag | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Interview-Placement | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ TV-Team vor Ort | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| | | |

| Check-Punkt | ja/nein | To Do |
|---|--|--------------|
| Interne Medien/Interne Dialog-Instrumente | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Hausmitteilung/Aushang Infoboard | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Hauszeitung | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Mitteilung im Intranet/Extranet | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Chat im Internet | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Unternehmens-Hörfunk | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Business TV | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Betriebsversammlung | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| Check-Punkt | ja/nein | To Do |
| Eigen-PR Medien/Externe Dialog-Instrumente | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Nachbarschaftszeitung | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Kundenmagazin | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Newsletter | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Homepage | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| | | |

| | | |
|--|--|--|
| ⇒ Database/Direct Mailings | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Online-Chat | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Service-Telefon/Hotline | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Face-to-Face (Hintergrundgespräche mit Meinungsbildnergruppen) | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Infomobil-Tour/ Roadshow | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |
| ⇒ Imageanzeigen/Spots zum Thema | <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein | |

Anlage 4

»OBSERVER«

A-1020 Wien, Lessinggasse 21
 www.observer.at, E-Mail: info@observer.at
 Fon: +43 1 213 22 0, Fax: +43 1 213 22 300

Auflage: 200490

Verlagstel.: 0316/875*0

Größe: 100% SB: AVL DiTEST

Auftrag Nr. 610

Clip Nr. 4842399

Kleine Zeitung Graz

Graz, 5.10.2009

CHEFETAGE

MANFRED NEUPER



Mit Krisen kennt sich Gerald Lackner, Chef von AVL Ditest, aus. Denn ohne Krise gäbe es das Messtechnik-Unternehmen gar nicht.

Ohne Therapie keine Diagnose

Die Diagnose war wenig erbaulich. Die Krise in der Kfz-Messtechnik hatte Ende der 90er-Jahre einen Höhepunkt erreicht. Die europäischen Märkte waren gesättigt, Umsätze und Margen brachen ein. Auch in der erfolgsverwöhnten Diagnosetechnik der AVL List folgten auf goldene tieferste Jahre. Es stellte sich die Existenzfrage - Schlussstrich oder Verkauf? Zehn Jahre später ist **Gerald Lackner** heilfroh, dass keines der beiden Schreckensszenarien eingetroffen ist. Er ist Geschäftsführer von AVL Ditest, jener Firma, die 1999 schlussendlich als rechtlich unabhängiges Mitglied der AVL-Gruppe gegründet wurde. Und sich heuer - im Jubiläums- und Krisenjahr 2009 - Weltmarktführer nennen darf.

Denn die allgemeine Wirtschaftskrise hat dem Erfolgslauf von AVL Ditest keinen Abbruch getan. Der Rekordumsatz des Vorjahres von 43 Millionen Euro wird auch heuer erreicht werden können. Die Forschungsquote liegt weiterhin bei sagenhaften 15 Prozent des Umsatzes. Und der Mitarbeiterstand „soll in Österreich und Deutschland eher steigen“, so Lackner. „Die Geburtsstunde des Unternehmens war eine Krisensituation.“

Es folgte eine herausfordernde Zeit, die 2002 einen Höhepunkt erreichte. AVL Ditest übernahm mit Grundig Instruments und Pierburg Hermann zwei deutsche Mitbewerber. Warum? „Keiner von uns hätte alleine überlebt.“

Lackner hat mit seinem Team das Unternehmen auf ein breiteres Fundament gestellt. Neben der Abgasüberprüfung wurde die Fehlerdiagnose ein entscheidendes Geschäftsfeld. „Gut 60 Prozent der Defekte in Fahrzeugen sind heute auf elektronische Fehler zurückzuführen. Tendenz steigend.“ Auf der anderen Seite kommt auch der Abgasmessung eine im-

mer größere Rolle zu. Die ehrgeizigen Klimaziele, die sich immer häufiger auch in Gesetzestexten widerspiegeln, müssen auch überprüft werden können. Auch die Perspektive stimmt: Bei neuen Antriebstechniken und Hybrid-Varianten ist AVL Ditest durch einen Auftrag von VW unlängst in die Championsleague der Diagnose aufgestiegen.



Gerald Lackner: Der Rekordumsatz des Vorjahres wird auch heuer erreicht.

Anlage 5

17

AVL DITEST
10 Jahre Erfolgskurs



Der seit 1999 als eigenständiges Unternehmen geführte Fahrzeug-Prüftechnikspezialist AVL DITEST lud deutsche und österreichische Mitarbeiter zum zehnten Geburtstagsfest in Graz. Zu feiern gab es das rasante Wachstum des Unternehmens von 35 auf über 200 Mitarbeiter weltweit, sowie von 7 auf über 40 Millionen Euro Jahresumsatz. Auf das AVL DITEST-Know-how vertrauen Automobilhersteller wie VW, BMW, der Motorradhersteller KTM sowie große Prüfanstalten wie TÜV oder DEKRA. AVL DITEST-Chef DI Gerald Lackner: „Heute beschäftigen wir bereits 79 Leute am Standort in Graz und bauen noch immer aus.“

AVL DITEST-ÖF Gerald Lackner (2.v.l.), AVL DITEST-Deutschland-Chef Herald Hahn (Mitte) und Betriebsratsvorsitzender Karl Simbürger (2.v.r.) flankiert von Mitgliedern des Schauspiel-Ensembles der NS Diano.

Anlage 6

„OBSERVER“
A-1000 Wien, Lesingasse 21
www.observer.at, E-Mail: info@observer.at
Fon: +43 1 213 22 70, Fax: +43 1 213 22 7300

Auflage: 58320 Auftrag Nr. 610
Verlagsteil.: 0316/601 657 Clip Nr. 4834947
Größe: 100% SB: AVL DITEST

Steirische Wirtschaft

Graz, 25.9.2009 - Nr. 30

persönlich

Vorfahrt

Von 35 auf über 100 Mitarbeiter weltweit sowie von sieben auf über 40 Millionen Euro Jahresumsatz, die AVL Ditest feierte ihr Zehn-Jahr-Jubiläum mit einer Erfolgsstatistik, für die an der Spitze Gerald Lackner (mit) verantwortlich zeichnet.



Gerald
Lackner

Einstieg

Seit 1. September leitet Gernot Purgstaller die Abteilung Risikomanagement und Betriebliche Organisation bei der Merkur Versicherung. Der 27-jährige Steirer hat internationale Betriebswirtschaft studiert.



Gernot
Purgstaller
Foto: J. J. J.

Verlängerung

Der Vertrag von Kurt Prüß als Leiter der Finanzmarktaufsicht (FMA) soll verlängert werden. Die Regierungsparteien haben sich für eine Verlängerung ausgesprochen, das letzte Wort hat allerdings Bundespräsident Heinz Fischer.



Kurt
Prüß

Gewerbe
Erfolgsgeschichten

Graz bis Tokio

**Der Diagnosespezialist AVL
DiTest feiert das zehnjährige
Firmenjubiläum.**

Wie misst man unternehmerischen Erfolg? Beim Umsatz kann AVL DiTest eine Steigerung von 7 auf 43 Millionen Euro binnen 9 Jahren vorweisen. Heuer, im Jubiläumsjahr, sollen trotz des schwierigen Umfelds die Vorjahreszahlen gehalten werden. Zum Ertrag muss das Unternehmen als Tochter des AVL-Konzerns nicht Stellung nehmen, die Eigenkapitalquote sei jedenfalls „überaus gesund“. Am liebsten spricht Geschäftsführer Gerald Lackner aber über die Investitionen in Forschung und Entwicklung: 2008 waren diese mit 17 Prozent des Nettoumsatzes um ein Vielfaches höher als der Branchendurchschnitt, heuer werden sogar 19 Prozent angestrebt. Dieser einmalige Wert soll die Fortsetzung des Wachstumskurses garantieren.



Gerhard Lackner

Österreichische Erfolgsgeschichte

„Innovationsfreude gehört zu unserer Strategie“, betont Lackner. Schon vor der „Stunde null“ kümmerte er sich für AVL um das damals völlig neue Geschäft mit Abgas- und Motordiagnosegeräten. 1999 führte er die neue Tochter in die Selbstständigkeit. Zu einem wesentlichen Zugpferd wurde die 2004 eingeführte Systemlösung AVL DiX, in den letzten Jahren machte die Firma unter anderem mit einem Großauftrag von KTM und der Entwicklung eines Hybrid-Testgeräts für VW von sich reden.

Heute ist AVL DiTest ein „Global Player“, der – meist als Reaktion auf neue gesetzliche Auflagen in den Werkstätten – von Frankreich bis Japan in über 50 Ländern aktiv ist. Insgesamt werden über 200 Personen beschäftigt, davon 73 in Graz. Hier wird nicht nur geforscht, sondern auch produziert. Doch macht der zweifellos kostenintensive Standort langfristig Sinn? „Auf jeden Fall“, betont Lackner, „alle Vergleichsrechnungen haben ergeben, dass Graz bei der Produktivität einfach am besten abschneidet.“ • (HAY)

»OBSERVER«A-1020 Wien, Lessinggasse 21
www.observer.at, E-Mail: info@observer.at
Fon: +43 1 213 22 70, Fax: +43 1 213 22 7300

Auflage: 36200

Verlagsteil: 01/60117*242

Größe: 87,18% SB: AVL DITEST

Auftrag Nr. 610

Clip Nr. 4832546

Wirtschaftsblatt

Wien, 30.9.2009

STEIERMARK Kfz-Diagnose-Spezialist kann das Rekordergebnis von 2008 auch heuer halten

AVL Ditest schwört auf konsequente Innovation

Vor zehn Jahren wurde die schwer defizitäre AVL Ditest aus dem Mutterkonzern ausgegliedert. Heute schreibt das Unternehmen glänzende Zahlen – trotz Kfz-Krise.

Graz. 1999 wurde die Kfz-Diagnosetechnik des Grazer Motorspezialisten AVL aus dem Mutterkonzern ausgegliedert, teilweise deshalb, weil sie schwere Verluste einfuhr. Heute, zehn Jahre später, hat die damals neu entstandene AVL Ditest unter der Führung von Gerald Lackner eine beispiellose Entwicklung hinter sich und schreibt trotz Krise im Automobilsektor glänzende Zahlen.

„Wir haben vom ersten Monat als eigenes Unternehmen an Gewinne erzielt. In zehn Jahren sind wir jedes Mal über den Prognosebogen“, freut sich Lackner. Möglich gewesen sei das nur durch „den enormen Einsatz aller Mitarbeiter“ und die konsequente Ausrichtung auf Innovation.

„Wir haben in den vergangenen drei Jahren mehr als 15 Prozent unseres Umsatzes in Forschung und Entwicklung investiert. Damit liegen wir im oberen Segment der heimischen Industrie“, so der AVL Ditest-Chef. „Das forschungsfreundliche Klima wirkt sich auch äußerst positiv auf die Motivation unserer Mitarbeiter aus.“ Das Budget für F&E sei in seinem Unternehmen auch in Zeiten der Krise nicht gekürzt worden, so Lackner. „Das wollen wir nicht und zum Glück müssen wir das auch nicht.“

Heuer erwartet Lackner den Rekordumsatz des Vor-



jahres von 43 Millionen € halten zu können. Die Mitarbeiterzahl sei mit 204 konstant, „tendenziell können wir sogar den Mitarbeiterstand aus, vor allem in der Entwicklung, aber auch im Vertrieb“.

Herausforderung

Für die Zukunft sieht der AVL Ditest-Chef große Herausforderungen in der Hybrid-Technologie bei Autos. „Das wird die Diagnosetechnik, die eines unserer Standbeine ist, entscheidend verändern und viel höhere Anforderungen an die Diagnosesysteme stellen“, so Lackner überzeugt.

Im Diagnosebereich hat AVL Ditest gerade ein System für markenunabhängige Werkstätten auf den Markt gebracht. Die sogenannte geführte Fehlersuche schlägt bei einem Defekt eines Fahrzeugs Fehlerwahrscheinlichkeiten vor und grenzt die Ursache des Defekts ein. Das System lässt sich mit Bestellsystemen von Ersatzteilhändlern verbinden. „Das könnte eine Zusammenarbeit mit der Ersatzteilindustrie werden, bei der die Werkstätten den Fehler mit dem Gerät diagnostizieren und dieses automatisch den passenden Ersatzteil bestellt“, meint Lackner.

Auch im zweiten Geschäftsbereich der AVL Ditest, der Abgasdiagnostik, rechnet Lackner mit großen Veränderungen. Ausgehend von Deutschland könnten nämlich die Grenzwerte für den Feinstaubausstoß bei Dieselfahrzeugen EU-weit gesenkt werden. „Wir haben Messgeräte entwickelt, die viel kleinere Feinstaub-Mengen messen können als bisher.“

ANDREAS HOLB

andreas.holb@wirtschaftskor.at

„Wir haben vom ersten Monat als eigene Firma an Gewinne erzielt“

Gerald Lackner
AVL Ditest-Chef



AVL DITEST

Branchen: Kfz-Messgeräte

Angaben in Millionen €

| | 2008 | 2009 |
|-------------|------|------|
| Umsatz | 43 | 43 |
| Mitarbeiter | 200 | 204 |

Graz



Artikel – Kleine Zeitung – Graz, 19.08.2009

VW greift bei Hybrid auf Grazer Know-how zurück

AVL Ditest entwickelt Hybrid-Messtechnik. VW erteilte dem Technologiebetrieb, der mittlerweile eine Führerschaft im Weltmarkt einnimmt, einen prestigeträchtigen und lukrativen Auftrag.



Foto © VWHybridfahrzeuge sind auch für Kfz-Werkstätten eine Herausforderung

"Wir beschäftigen uns schon heute damit, welche Antriebe die Fahrzeuge 2015 einsetzen und wie die Werkstätten zu dieser Zeit aussehen werden" - dieses Credo der Grazer Messtechnik-Schmiede AVL Ditest macht sich dieser Tage wieder einmal bezahlt. VW erteilte dem Technologiebetrieb, der mit Drehzahlmessern, Abgastestgeräten und Batterieladegeräten eine Führerschaft im Weltmarkt einnimmt, einen prestigeträchtigen und lukrativen Auftrag. AVL Ditest wird für Volkswagen erstmals Hybrid-Messtechnik entwickeln.

Der weltweit zweitgrößte Autokonzern wird seine Kfz-Werkstätten auch für die steigende Zahl an Hybridfahrzeugen ausrüsten. Doch dafür braucht es eigene Messgeräte, bei deren Entwicklung auf das Know-how von AVL Ditest zurückgegriffen wird. "Die Techniker in den Pkw-Werkstätten hatten es bisher nur mit Spannungen von etwa 12 Volt zu tun. Bei der Reparatur von Hybridfahrzeugen arbeiten sie jedoch an Systemen, die Spannungen von mehreren hundert Volt führen.", skizziert der

Geschäftsführer von AVL Ditest, Gerald Lackner, die Herausforderung. Man wird für VW deshalb ein Gerät zur Messung der Isolationsfestigkeit entwickeln.

"Riesiger Ansporn"

"Ein Auftrag von einem Kunden wie VW ist besonders herausfordernd und ein riesiger Ansporn", so Lackner, der eine Vorreiterrolle im Hybrid-Sektor anstrebt. Im letzten Jahr hat man bereits Messtechnik-Module für VW konzipiert, die derzeit ausgeliefert werden. Gemeinsam mit der Entwicklungsarbeit für die Hybrid-Messtechnik könnte sich das Geschäftsvolumen mit VW in den nächsten zwei, drei Jahren auf mehr als 20 Millionen Euro belaufen.

Wirtschafts Blatt

von Andreas Kolb/Steiermark | 28.11.2008 | 14:47

AVL Ditest hat Hausaufgaben längst gemacht

Das Umsatzziel für heuer wird kräftig übertroffen - und das in der arg gebeutelten Kfz-Branche. Die Grazer AVL Ditest ist den Umgang mit schwierigen Zeiten gewöhnt.



AVL-Ditest-Chef Gerald Lackner sieht in einer Strategie, von der alle zutiefst überzeugt sind, den Schlüssel zum Erfolg

Hintergrund

Das Unternehmen

AVL Ditest ist ein eigenständiges Unternehmen innerhalb der AVL-Gruppe und beschäftigt in Graz und Tochterfirmen in Deutschland, Frankreich und China 214 Mitarbeiter. Mit den Kfz-Diagnosesystemen und Abgas-Messgeräten wird die Firma heuer mehr als 40 Millionen € umsetzen. F&E wird groß geschrieben: Schon heute beschäftigt die Steirer, wie die Fahrzeuge im Jahr 2015 aussehen werden.

Graz. „Wir haben unsere Hausaufgaben gemacht, als die Wirtschaft geboomt hat, deshalb können wir uns jetzt in der Krise gut behaupten.“ So begründet der Geschäftsführer des Grazer Fahrzeugdiagnostik-Spezialisten AVL Ditest, Gerald Lackner, den beachtlichen [Erfolg seines Unternehmens](#). Während viele Firmen, die mit der Fahrzeugbranche verbunden sind, über dünner werdende Auftragsbücher klagen, wird AVL Ditest das für heuer geplante Umsatzziel von 39 Millionen € um mindestens eine Million übertreffen.

Es habe sich ausgezahlt, so Lackner, dass „wir in vergangen, sehr guten Zeiten viel verändert und eine schlanke Struktur, die rasch reagieren kann, geschaffen haben“. Das sei intern nicht immer nur auf Verständnis gestoßen, aber „wenn es einem Unternehmen erst schlecht geht, funktionieren solche Änderungen meist nicht mehr“. Starke Zyklen in der Geschäftsentwicklung sind die Grazer Diagnosegeräte-Bauer gewohnt. Lackner: „Bei uns ist es normal, dass es zu einem Auftragsboom kommt,

wenn ein Land neue Abgasnormen einführt, für die dann Testgeräte angeschafft werden müssen. Ein Jahr später bricht dieser regionale Markt dann wieder zusammen. Eine hohe Flexibilität ist daher eine unserer Kernkompetenzen."

Und schließlich sei AVL Ditest als eigenständiges Unternehmen aus einer Krise heraus entstanden. „Ende der 90er-Jahre ist der Diagnose-Geräte-Markt in Europa komplett eingebrochen. Damals musste die Entscheidung getroffen werden, ob man diesen Bereich der AVL schließt, verkauft oder den Kampf aufnimmt. Das war die Geburtsstunde der Ditest."

F&E um jeden Preis

Es gibt Bereiche, bei denen AVL Ditest auf keinen Fall sparen will, egal was die Krise noch bringt. „Ein Innovationsverzicht kommt für uns nicht in Frage", versichert Lackner. „Gottseidank ist der aber auch gar nicht nötig, so wie es momentan aussieht." Die durchschnittlich 17 Prozent des Umsatzes, die AVL Ditest in F&E steckt, sei unverzichtbarer Bestandteil der Strategie.

Diese Strategie müsse von allen Verantwortlichen nicht nur mitgetragen, sondern ständig gelebt werden. Lackner: „Wenn wir sie aktualisieren, dann muss das komplette Führungsteam zutiefst davon überzeugt sein und nicht um des Kompromisses willen zustimmen - das ist der Erfolgsschlüssel schlechthin."

AVL DiTEST

14.01.2003

Eine Erfolgsstory

Die AVL DiTest hat jetzt den Geschäftsbereich Grundig Instruments Test- und Messgeräte von der Grundig AG, Fürth, übernommen.

Der Geschäftsführer der AVL DiTEST, Graz, Dipl.-Ing. Gerald Lackner hat mit dieser Akquisition innerhalb kurzer Zeit weiteres Know-how und Marktanteile eingekauft. Bereits zu Jahresende 2001 hat sich die AVL mehrheitlich an Pierburg Instruments in Neuss beteiligt und damit die Marktverantwortung für die bekannten Hermann-Tester übernommen. Der Deal mit Grundig wurde mit 28. Februar 2002 wirksam. Ausschlaggebend für die Übernahme von Grundig Instruments waren neben des Potentials von äußerst erfahrenen und motivierten Mitarbeitern die exzellente Serviceorganisation des Geschäftsbereiches Kfz-Messtechnik von Grundig (Abgastechnik, Drehzahlmesstechnik, Fahrzeugdiagnose) und führendes Know-how in der Fahrzeugdiagnose. In den letzten Jahren wurden im Bereich Fahrzeugdiagnose Kompetenzen erarbeitet, die in der Branche führend sind. Lackner ergänzt: „Wir können dem Markt nunmehr GIDIS, (Grundig Instruments Diagnose Informations System), ein Fehlercodeauslesesystem, anbieten.“

Mit beiden Akquisitionen (Hermann und Grundig Instruments) bietet AVL DiTEST

- eine breitere Produktpalette
- verdreifacht seine Entwicklungsmannschaft und bringt damit enorme Power in die Entwicklung neuer Geräte
- und hat weitere namhafte Fahrzeughersteller als Schlüsselkunden gewonnen .

Die AVL DiTEST peilt mit knapp 200 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von ca. 35 Mio. Euro (500 Mio. Schilling) an.

Zur Höhe der Akquisitionssumme sagt Dr. Werner Oratsch, 40, Geschäftsführer und verantwortlich für das Ressort Finanzen: „Über den Kaufpreis wurde Stillschweigen vereinbart.“

Anlage 12

Der Standard, Zeitungsartikel, 28.10.2010

<http://derstandard.at/1256256006001/Steiermark-Kurzarbeit-bei-Magna-verlaengert>

STEIERMARK

Kurzarbeit bei Magna verlängert

28. Oktober 2009, 14:36



Autofertigungsproduktion im Magna Steyr-Werk in Graz

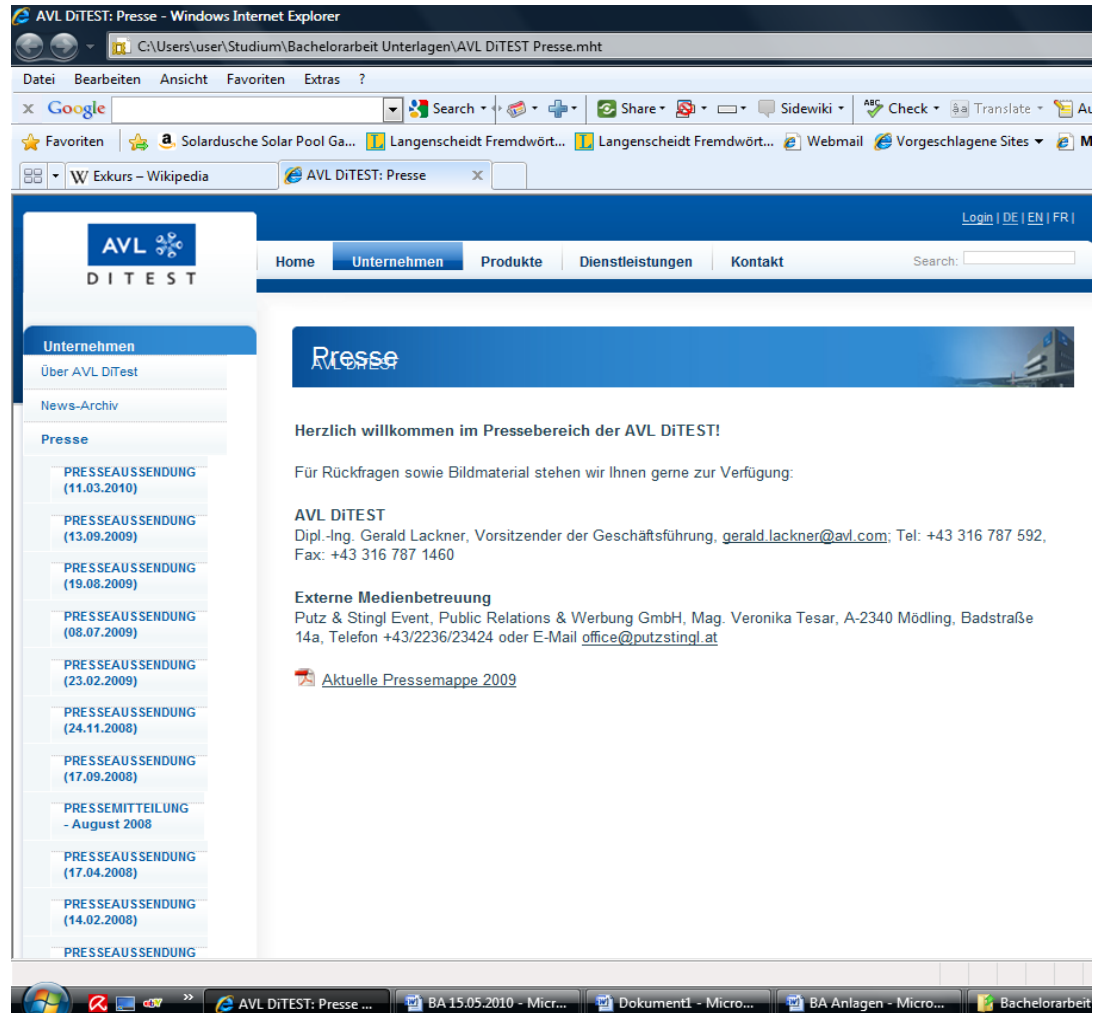
Für über 3.000 steirische Magna-Mitarbeiter dauert die Kurzarbeit voraussichtlich weitere sechs Monate an

Graz - Die Kurzarbeit für über 3.000 Mitarbeiter bei [Magna-Steyr](#) in Graz und Magna Heavy Stamping in Albersdorf, die Ende Oktober ausgelaufen wäre, wird voraussichtlich um weitere sechs Monate verlängert. Ein diesbezügliches Ansuchen wurde laut Magna-Steyr Arbeitsbetriebsrat vom Mittwoch im Einvernehmen beim AMS eingebracht.

Wie Arbeiterbetriebsratsvorsitzender Thomas Stoimaier einen Bericht des [ORF](#) bestätigte, sei der Antrag an das AMS bereits gestellt worden. 3.000 Mitarbeiter in Graz und weitere in Albersdorf sind seit November 2008 in Kurzarbeit mit einer vereinbarten ausgezahlten Lohnquote von 90 Prozent.

"Wir tun alles, um bis Mitte kommenden Jahres durchzutauchen", erläuterte Stoimaier. Im kommenden Jahr gebe es einige Produktionsanläufe. Allerdings läuft die Produktion des BMW X3 aus, der seit 2004 in Graz gebaut wird. Man habe sich auf eine Verlängerung der Kurzarbeit geeinigt, um weiterhin einen "Sicherheitsgurt" zu haben, so der Belegschaftsvertreter.

Anlage 13





AVL DiTEST
Future Solutions for Today

**Pressemappe 2009 –
10 Jahre AVL DiTEST**

Technologie aus Österreich macht messbar, was unter der Motorhaube vor sich geht.

AVL DiTEST entwickelt integrierte Lösungen für die Automobilwerkstätte von morgen

Von der Standardüberprüfung des Familienfahrzeugs bis zu den TelemetrieDaten im Formel IMotorsport – die elektronische Auswertung von Motordaten, kurz FahrzeugDiagnose, bestimmt heute den Alltag in der AutomobilServicebranche. Mit AVL DiTEST (www.avlditest.com) hat sich ein österreichisches Unternehmen als einer der weltweit führenden Anbieter von Fahrzeugprüftechnik etabliert. Die Entwicklungen des Unternehmens der AVL Gruppe in Graz gelten als technologischer Maßstab in Europa. Schon zweimal in der 10jährigen Unternehmensgeschichte gewannen die Steirer den Innovationspreis des deutschen Handwerks. TÜV und DEKRA, die großen Prüforganisationen aus Europa, deren japanisches Gegenstück NAVI wie auch namhafte Automobilhersteller wie BMW oder Peugeot vertrauen auf das technische KnowHow aus Österreich. Ganz aktuell beauftragte etwa VW erst 2009 AVL DiTEST mit der erstmaligen Entwicklung von Messtechnik für Hybridfahrzeuge.

Das Herz des Autos schlägt elektronisch

„Den Sprung vom rein mechanischen zum mehrheitlich elektronischen System haben die Automobile längst geschafft!“, sagt Dipl.Ing. Gerald Lackner, Vorsitzender der AVL DiTEST-Geschäftsführung. Mit Airbag, ABS und ESP wurden die Fahrzeuge komfortabler, leistungsfähiger und vor allem sicherer. Die Untersuchung und Fehlerdiagnose beim Kfz entwickelte sich jedoch zu einem komplexen Vorgang. Viele KfzWerkstätten konnten zunächst mit dem Tempo dieser Entwicklung nur schwer mithalten. Diese radikale Veränderung des technologischen Umfeldes stellte viele Klein- und Mittelbetriebe vor die unternehmerische Existenzfrage. Lackner: „Mit dem AVL DiTESTPackage aus Kfz-Messgeräten und entsprechender DiagnoseSoftware geben wir den Werkstätten und Prüfstellen zeitgemäße Werkzeuge in die Hand, die wieder eine effiziente Fehlersuche erlauben!“

AVL DiTEST: Wachstum mit automobiler Kompetenz

Die Österreicher behaupteten sich rasch in einem zentralen Kompetenzbereich automobiler Entwicklung mit ihren Produkten gegenüber Anbietern aus den Automobilhochburgen und wurden zum Technologieführer. Durch die Übernahme der beiden Hauptmitbewerber GRUNDIG und PIERBURG im Jahr 2002 stiegen die Grazer zu einem der großen Anbieter am Markt für Fahrzeugprüftechnik auf. Neben KfzDiagnose und Fehlersuche ist die Abgasuntersuchung die andere tragende Säule im Core Business von AVL DiTEST. „Hier ist es uns gelungen, weltweit die gesetzlichen Initiativen zur Verbesserung der Abgasnormkontrolle im Straßenverkehr technologisch zu begleiten. In vielen Ländern, auch außerhalb Europas, gelten AVL DiTESTAbgasmessgeräte als Zertifizierungsreferenz.“, sagt Gerald Lackner. Besonders spektakulär war der Zertifizierungserfolg der Österreicher gegen die globale Konkurrenz in Japan, wo erst vor zwei Jahren rechtlich verpflichtende Abgaskontrollen eingeführt wurden. Gemeinsam mit den internationalen Tochtergesellschaften beschäftigte AVL DiTEST zum Jahresende 2008 204 Mitarbeiter, davon 79 in Österreich.

Qualitativ gestützt wird der hohe Beschäftigungsstand von langfristigen Technologiepartnerschaften mit großen Fahrzeugherstellern. Eine erfreuliche Dynamik entwickelte zuletzt auch die erst 2008 angelaufene rotweißrote Kooperation mit KTM. Bei mehr als 80% der insgesamt 1.400 VertragsFachwerkstätten der KonzernMotorradmarken KTM und Husaberg läuft die technische Fehlersuche über die Diagnosegeräte aus steirischer Entwicklung. „Die räumliche Nähe unserer Unternehmensstandorte hat uns bei der Entwicklung des individuellen Diagnosesystems eine sehr frühe und enge Zusammenarbeit ermöglicht“, erklärt AVL DiTEST Geschäftsführer Gerald Lackner das erfolgreiche Teamwork. Mit 2009 erweiterte Österreichs Fahrzeug Hersteller Nr.1 den DiagnoseAuftrag auch auf das KTMAutomobil „XBow. Die ersten von AVL DiTEST maßgeschneiderten Geräte für die „XBow“Fahrzeuge wurden bereits in Betrieb genommen.

Entwicklung von AVL DiTEST 1999 – 2008 im Vergleich

1999 (Gründungsjahr) Gesamtumsatz: Mio. € 7,1 Mitarbeiter: 35 (davon in Graz: 35)

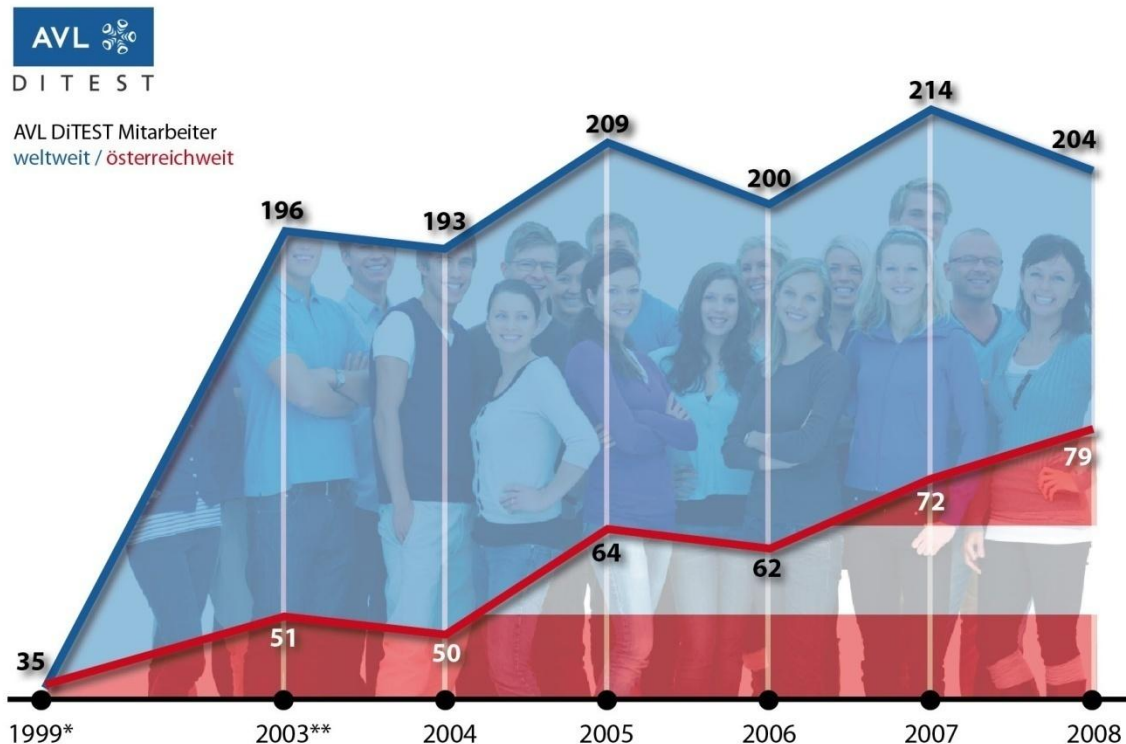
2008 Gesamtumsatz Mio. € 43,0 Mitarbeiter: 204* (davon in Graz: 79) *AVL DiTEST Frankreich ist als Minderheitsbeteiligung in dieser Aufstellung nicht mehr enthalten

Nach dem 2008 außergewöhnlich stark – auf 43 Millionen EUR gestiegenen – Jahresumsatz, peilt AVL DiTEST für 2009 ein Halten des Geschäftsvolumens auf sehr hohem Niveau an. Lackner: „Dieses sehr ehrgeizige Ziel haben wir uns Anfang des Jahres gesteckt und trotz der weltweit angespannten Marktentwicklung am Fahrzeugsektor nicht aus den Augen verloren. Das erste Halbjahr 2009 verlief sehr positiv, wir liegen nur ganz knapp hinter der geplanten Marschroute.“ AVL DiTEST sieht der weiteren Geschäftsentwicklung zuversichtlich entgegen.

Internationalisierung bringt Mitarbeiterwachstum in Graz

Eine konsequente Wachstumsstrategie verfolgten die KfzDiagnosespezialisten von Anfang an. Seit der Gründung vor zehn Jahren ist es dem steirischen Unternehmen gelungen, die Anzahl der Arbeitsplätze in Graz mehr als zu verdoppeln. Die Mitarbeiterzahl in der gesamten AVL DiTESTGruppe durchstieß erstmals im Jahr 2005 die Marke von 200 und hat diese seither nicht mehr unterschritten. AVL DiTESTChef Lackner: „In der Vergangenheit hat die AVL DiTEST ihre StammMannschaft im Forschungsund Entwicklungssektor, sowie in den Kernbereichen der Kundenbetreuung beständig ausgebaut. Heute beschäftigen wir bereits 79 Leute am Standort in Graz und bauen noch immer aus. Damit haben wir seit dem Jahr 2003 die Anzahl der qualifizierten Arbeitsplätze bei AVL DiTEST in Graz um mehr als 50 Prozent steigern können.“

Die Internationalisierung von AVL DiTEST schafft Arbeitsplätze in Österreich (Graz)



* Gründungsjahr

** erstes volles Geschäftsjahr nach der Übernahme von GRUNDIG u. PIERBURG

Für Gerald Lackner ist dieser Erfolg ein klassisches Beispiel dafür, wie es mit einer Internationalisierungsstrategie gelingen kann, hochqualifizierte Arbeitsplätze in Österreich nicht nur abzusichern, sondern sogar auszubauen: „Die Entscheidung, die Unternehmenszentrale in Graz anzusiedeln, hat nichts mit falsch verstandenem Nationalstolz zu tun. Der Elektroniksektor in der Automobilindustrie ist heute zweifellos so strukturiert, dass wir überall auf der Welt wesentliche Teile der Wertschöpfungskette – wie zum Beispiel Produktion und Entwicklung – ansiedeln könnten. Aber alle Vergleichsrechnungen haben ergeben, dass der Standort Graz bei der Produktivität ganz einfach am besten abschneidet. Dabei freut es uns ganz besonders, dass das nicht nur für die Entwicklung, sondern auch für die Produktion gilt.“

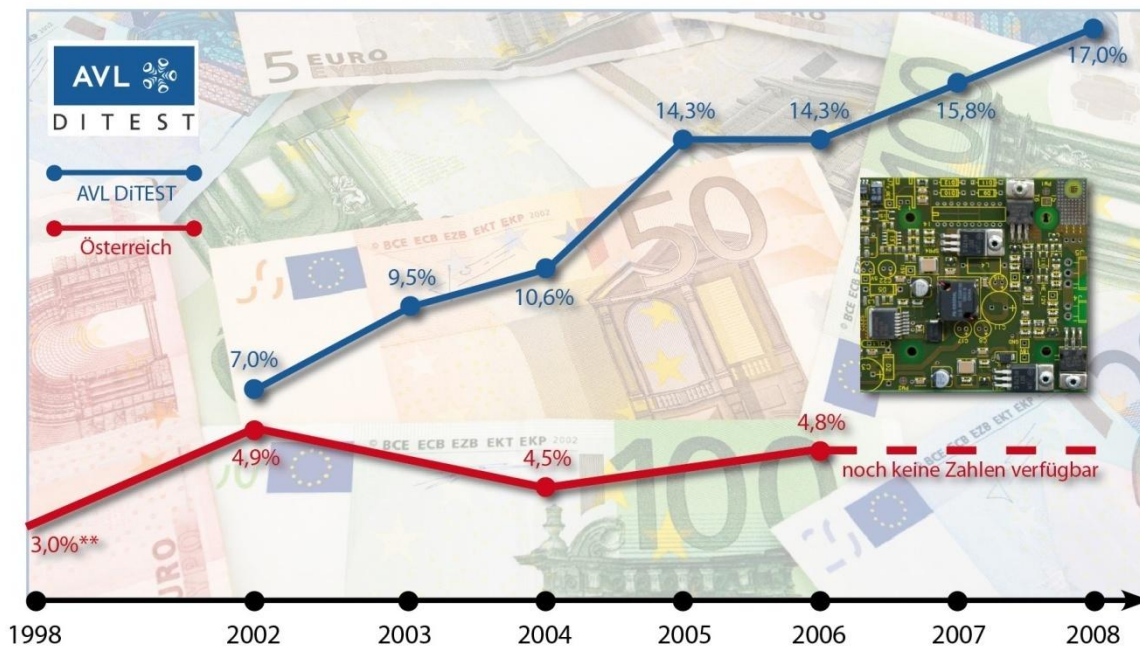
AVL DiTEST: Innovation kommt von Investition

Den erworbenen technologischen Vorsprung von AVL DiTEST am AutomobilDiagnosemarkt sichert Lackner mit einem nachhaltigen Investitionsprogramm ab: „AVL DiTEST hat eine gesunde Substanz und ist im FahrzeugdiagnoseMarkt sehr gut aufgestellt. Deshalb erwarten wir für 2009 auch wieder ein positives Ergebnis. Wenn wir am Jahresende etwas weniger verdient haben werden als im Vorjahr, dann hängt das vor allem damit zusammen, dass wir die Investitionsquote nicht zurückfahren. Wir werden – ganz im Gegenteil – die Investitionen heuer noch weiter steigern.“ Mit einer durchschnittlichen Investitionsquote von 15,7 Prozent gemessen am Nettoumsatz konnte sich AVL DiTEST in den letzten drei Jahren im oberen Segment der heimischen Industrie etablieren und hat die eigene F+EQuote seit 2002 mehr als verdoppelt.

Entwicklung der F+EInvestitionen bei AVL DiTEST

Entwicklung der F&E Investitionen von AVL DiTEST seit 2002 (gemessen am Nettoumsatz)

Durchschnittliche Entwicklung der F&E Investitionen der Wirtschaftszweige 33 und 34 nach ÖNACE 2003* (gemessen an den Umsatzerlösen) in Österreich



* Wirtschaftszweige (ÖNACE-2003-Abteilungen/-Gruppen/-Klasse, angeordnet gemäß OECD/Frascati-Handbuch:

33: Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik - ohne 33.1 Medizintechnik

34: Kraftwagen und Kraftwagenteile Quelle: STATISTIK AUSTRIA

** inkl. 33.1 Medizintechnik Quelle: STATISTIK AUSTRIA

Diese Zahlen schaffen ein forschungsfreundliches Klima im Unternehmen, das sich auch positiv auf die Motivation und Einsatzfreude der hochqualifizierten Mitarbeiter auswirkt, sagt AVL DiTESTChef Lackner: „Mit der Umsetzung eines gezielten Aus- und Weiterbildungsprogramms für unser gesamtes Team gelingt es uns, diesen Effekt noch zu verstärken.“ Im Trainingsplan spielen die Vermittlung von kulturellen Inhalten sowie die Bildung unternehmerischen Denkens und die Förderung des Teamgeistes eine wesentliche Rolle. Lackner begründet: „Wir brauchen das, weil wir bei AVL DiTEST mit flachen Hierarchien arbeiten.“

Rückfragehinweis sowie Bildmaterial:

AVL DiTEST

Dipl.Ing. Gerald Lackner, Vorsitzender der Geschäftsführung, gerald.lackner@avl.com; Tel: +43 316 787 592, Fax: +43 316 787 1460

Externe Medienbetreuung

Putz & Stingl Event, Public Relations & Werbung GmbH, Peter Bichler, A2340 Mödling, Badstraße 14a, Telefon +43/2236/23424 oder EMail office@putzstingl.at

AVL DiTEST Historischer Abriss

ab 1946 – Nach dem Start seines Ingenieurbüros im Jahr 1946 gelingt es Prof. Dr. Hans List, AVL zum weltweit größten unabhängigen Forschungsinstitut für Verbrennungskraftmaschinen und zu einem Unternehmen zu gestalten, das die moderne Motoren- und Fahrzeugindustrie wesentlich mitgestaltet. Informationen unter www.avl.com

1980 – Der ultraleichte Klemmgeber, der die Ausdehnung der Diesel Einspritzleitungen misst, und der Injection Tester zwei AVL Entwicklungen bereiten den Durchbruch in der Dieselmotoren-Diagnose vor. Erstmals konnte das Diesel-Einspritzsystem ohne Öffnung des Motorraumes untersucht werden. Der Grundstein für die AVL DiTEST wird gelegt.

1992 – Die BusinessUnit Diagnose-Technik zur Entwicklung und zum Vertrieb von Abgasmessgeräten für Benzin- und Dieselmotoren für die gesetzliche Abgasuntersuchung wird gegründet.

1993 – Bei der Einführung der Deutschen AU (Abgasuntersuchung) etablieren sich die modularen AVL Abgastester (4-Gastester, Opazimeter sowie Kombi-Geräte der Serie 400) als Qualitäts- und Technologieführer.

1994/1999 – Weiterentwicklungen bei den Abgasmessgeräten führen zur Zulassung in allen wichtigen europäischen Ländern. Ein europaweites Vertriebs- und Servicenetz mit Tochtergesellschaften in Deutschland, Frankreich und Spanien entsteht.

1996 – Die zweite Generation von Abgastestern, die Serie 4000 modulare 4- und 5-Gas Messgeräte und Opazimeter, sowie Kombi-Geräte wird vorgestellt. Die AVL Dieselmesskammer ist die modernste Messkammer mit automatischen Linearitätstest. Nur noch eine Abgassonde wird für alle Auspuffdurchmesser benötigt.

1997 – Das AVL DiSpeed 490, ein einzigartiges Drehzahlmessgerät, das den Körper- und Luftschall von Motoren auswertet, wird am Markt vorgestellt. Das AVL DiSpeed ist die einfachste, schnellste und universellste Möglichkeit, Drehzahl von Benzin- und Dieselmotoren sowohl statisch als auch dynamisch zu messen.

1999 – Die AVL DiTEST wird als rechtlich unabhängiges Mitglied der AVL Holding gegründet. Der Joint Venture Vertrag mit XIAMEN HITEC ENGINE DIAGNOSTIC EQUIPMENT CO., LTD., China wird unterzeichnet.

2000 – Die AVL DiTEST GmbH (Deutschland) und die AVL DiTEST France S.A.S. (Frankreich) werden gegründet.

2002 – Durch Akquisition von Grundig Instruments und Pierburg Hermann wird AVL DiTEST zu einem der führenden Anbieter von Fahrzeugdiagnostik.

2003 – Vereinheitlichung der Produktpalette aller Gesellschaften der AVL DiTEST Gruppe. Die Idee für eine umfassende Kfz-Diagnose-Plattform entsteht.

2004 – Präsentation der neuen Abgasuntersuchungs- und Kfz-Diagnosestation AVL DiX im Rahmen der AUTOMECHANIKA 2004 in Frankfurt. Zu den Kunden der neuen Produktpalette aus der AVL DiTEST Gruppe zählen namhafte Automobilhersteller wie BMW, DaimlerChrysler, Peugeot sowie die deutsche Prüforganisation DEKRA.

2005 – Auslieferung der 1000. AVL DiX Kfz-Diagnosestation. Innovationspreis des Deutschen Handwerks für die AVL DiTEST-Entwicklung AVL DiX Drive.

2006 – Innovationspreis des Deutschen Handwerks für AVL ProBike 220/420.

2007 – Als weltweit erster Hersteller präsentiert AVL DiTEST ein für den japanischen Markt zertifiziertes Diesel-Abgasmessgerät. Bis 2010 sollen 15.000 Geräte geliefert werden.

2008 – AVL DiTEST präsentiert neue Zusammenarbeit mit KTM. Entwickelt werden maßgeschneiderte Fahrzeug-Diagnoseplattformen für Vertrags-Fachwerkstätten der Konzern-Motorradmarken KTM und Husaberg. VW rüstet seine Werkstätten weltweit auf ein von AVL DiTEST neu entwickeltes Messtechnik-Modul um.

2009 – Die langjährige AVL DiTEST-Basisforschung im Bereich „Alternative Antriebe“ wird an einem konkreten Kunden-Pilotprojekt fassbar. VW erteilt weltweit erstmals einen Auftrag zur Entwicklung von automotiver Messtechnik für Hybridfahrzeuge.

AVL DiTEST Wichtige Eckdaten im Kurzüberblick

Adresse:

DiTEST
FAHRZEUGDIAGNOSE GMBH
Ein AVL Unternehmen

Alte Poststrasse 152 A8020
GRAZ Tel.: ++43 316 7870 Fax:
++43 316 7871460 email:
ditest@avl.com internet:
<http://www.avlditest.com>

Geschäftsführer, Vorsitz
Dipl.Ing. Gerald Lackner

Geschäftsführer, Ressort kaufmännische Verwaltung und Finanzen
Dr. Werner Oratsch

Geschäftsfelder

- Abgastester für Diesel und Benzinfahrzeuge
- Universelle Drehzahlmessung und Klemmgeber
- Diagnose Tools und Plattformen für PKWs und

LKWs

Gegründet

1992 als Business Unit der AVL List GmbH

1999 die AVL DiTEST als rechtlich eigenständiges Unternehmen innerhalb der AVL Holding.

Tochterfirmen und Joint Venture

AVL DiTEST GmbH, Deutschland

AVL DiTEST S.A.S., Frankreich

XIAMEN HITEC ENGINE DIAGNOSTIC EQUIPMENT CO., LTD., China (Joint Venture)

Vertretungen

in über 50 Ländern weltweit

Literaturverzeichnis

Bücher:

Avenarius, Horst. Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Bd. 2. überarbeitete Auflage. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 2000.

Becker, Jochen. Marketing-Konzeption. Grundlage des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. Bd. 9. Ausgabe. München: Franz Vahlen GmbH, 2009.

Bentele, Günter und Daniela Rutsch. In „Issues Management in Unternehmen: Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen?“ Röttger, Ulrike. Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Bd. 1. Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH, 2001.

Bruhn, Manfred. Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2005.

Burkart, Roland. Kommunikations-Wissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Bd. 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wien: Böhlau Verlags Ges.m.b.H. und Co.KG, 2002.

Ditges, Florian, Peter Höbel und Thorsten Hofmann. Krisen- kommunikation. Bd. 9. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2008.

Dümke, Ricarda. Corporate Reputation - why does it matter? How communication experts handle corporate reputation management in Europe. Hrsg. VDM Verlag. Saarbrücken, 2007.

Galbraith, John Kenneth. „Der große Crash 1929 - Ursachen Verlauf Folgen.“ 4. völlig überarbeitete Neuauflage. München: FinanzBuch Verlag GmbH, 2008. S 7-20.

Garth, Arnd Joachim. Krisenmanagment und Kommunikation - Das Wort ist Schwert - die Wahrheit Schild. Bd. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlag GmbH, 2008.

Grunig, James E. und T. Hunt. Managing Public Relations. New York, 1984.

Harlow, Rex. Building a Public Relations Definition. 1976.

Herbst, Dieter. Krisen meistern durch PR, ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker. Neuwied: Luchterhand, 1999.

Hering, Ralf, Bernd Schuppener und Nina Schuppener. Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen. Göttingen: Haupt Verlag, 2009.

Hoffmann, Beate und Christian Müller. Public Relations kompakt. Bd. 14. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2008.

Hoffmann, Petra. Möhrle, Hartwin. Krisen-PR; Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - Ein Handbuch von Profis für Profis. Bd. 2. Auflage. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, 2007.

Immerschitt, Wolfgang. Profil durch PR. Strategische Unternehmenskommunikation - vom Konzept zur CEO-Positionierung. Bd. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 2009.

Köcher, Alfred und Eliane Birchmeier. Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation. Bd. 2. unveränderte Auflage. Zürich: Verlag Industrielle Organisation, 1995.

Köhler, Tanja. Krisen-PR im Internet; Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder. Bd. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 2006.

Krystek, Ulrich. Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1987.

Lies, Jan, Christina Vaih-Baur und Michael Kleinjohann. Public Relations - Ein Handbuch. Hrsg. Jan Lies. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2008.

Mast, Claudia. Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Bde. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, 2008.

Mast, Claudia, Simone Huck und Karoline Güller. Kundenkommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart, 2005.

Matthies, Volker. Krisenprävention Vorbeugen ist besser als Heilen. Opladen: Leske + Budrich, 2000.

Meyers, Gerald C. Bevor die Fetzen fliegen. Die typischen Unternehmenskrisen erkennen, meistern und nutzen. Übers. Volkhard Matyssek. Frankfurt/New York: Campus Verlag GmbH, 1989.

Möhrle, Hartwig. „Krisen-PR Krisen erkennen, meistern und vorbeugen - Ein Handbuch von Profis für Profis.“ Bd. 2. Auflage. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management- Markt und Medieninformationen, 2007.

Neujahr, Elke und Klaus Merten. „PR in schwierigen Zeiten.“ Hrsg. Elke Neujahr. München: Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung, 2005.

Reichert, Jo. Die Macht der Worte und der Medien. Bd. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften GWV Fachverlage GmbH, 2007.

Röttger, Ulrike. Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Bd. 1. Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH, 2001.

Schmid, Beat F. und Boris Lyczek. Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Bd. 1. Auflage. Wiesbaden, 2006.

Siems, Florian U., Manfred Brandstätter und Herbert Gölzner. Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation. Neue Ansätze zu Kunden- Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation. Bd. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, 2008.

Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin und Don D. Jackson. Menschliche Kommunikation. Formen Störungen Paradoxien. Bd. 11. unveränderte Auflage . Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, 2007.

Weihrich, Heinz. „The TWOS Matrix. A Tool for Situational Analysis.“ Dyson, Robert G. Strategic Planning. Models and Analytical Techniques. Chichester, 1990.

Westphal, Susanne. „Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten.“ 1. Auflage . Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGAA, 2003.

Wienand, Edith. Medien-Analyse als Methode zur Risikoanalyse und zum Krisenmanagement; In PR in schwierigen Zeiten, Neujahr, Elke; Merten,Klaus;. München, 2005.

Woll, Artur. Wirtschaftslexikon. Bd. 10. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008.

Yamamoto, Tsunetomo. Hagakure. Japan, 1710 - 1716.

Zeitschriften:

Bühler, Heike. „Neue Wege der Krisen-PR.“ PRMagazin Mai 2003: 41 - 48.

Mast, Claudia. „Gegenspieler der Manager.“ PRMagazin Mai 2003: 28 – 31.

Internet:

DiTEST Fahrzeugdiagnose GmbH

<http://www.avlditest.com/Home.168.0.html>, letzter Zugriff 16.05.2010, 22:14 Uhr;

Chinesisch-Deutsche Gesellschaft e.V., Hamburg,

„www.chinaboard.de.“ http://www.chinaboard.de/chinesich_deutsch.php?>, letzter Zugriff, 16. Februar 2010;

„www.fan1yi4.wordpress.com.“ letzter Zugriff, 16.. Februar 2010;

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich,
dass ich die vorliegende Arbeit
selbständig und nur unter Verwendung
der angegebenen Literatur und Hilfsmittel
angefertigt habe.

Vasoldsberg, 16. Mai 2010